

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

ADRIANI PEREIRA

ANÁLISE ESTRATÉGICA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR NO PARANÁ: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Profª Angelise Valladares, Dra.

Florianópolis

2005

ADRIANI PEREIRA

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR NO PARANÁ: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientadora: Prof^ª. Angelise Valladares, Dra.

Florianópolis

2005

ADRIANI PEREIRA

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR NO PARANÁ: UM ESTUDO DE CASO**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 12 de abril de 2005.

Prof. Edson Pacheco Paladini
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Profª Angelise Valadares Monteiro, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientadora

Prof. Paulo Roberto Chavarria Nogueira, Dr.
Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Membro da Banca

Profª Marli Dias de Souza Pinto, Dra.
Centro de Educação Superior - Unica
Membro da Banca

Prof. Alexandre de Ávila Lerípio, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Membro da Banca

Dedico esta dissertação às duas pessoas mais importantes de minha vida. A minha mãe, que primeiro acreditou que eu podia, me incentivando sempre a prosseguir, a não desistir, a acreditar em mim. E ao meu marido, minha fonte de renovação de energia. Se não fosse por vocês eu não teria conseguido. A vocês, meu eterno obrigado!

Tenho muito a agradecer. Principalmente a muitos que agradecer.
Meu agradecimento especial vai para o Professor Paulo Roberto Chavarria Nogueira, Dr. Com sua maneira extremamente peculiar, foi o estimulador e incentivador desta dissertação. Muitas vezes de não fosse o seu 'Pebun' eu não teria conseguido.

Não poderia deixar de agradecer a Professora Sandra Maria Coltre, Dr^a. que em diversos momentos me deu ânimo para prosseguir, muitos desses nos quais nem eu mesmo acreditava que poderia continuar.

Agradeço a todo empenho e colaboração das pessoas encantadoras da Secretária do Curso, nunca vou esquecer o que vocês fizeram por mim. Nessas horas percebemos o quanto o lado humano aliado a competência faz a diferença.

Agradeço ao Prof. Edson Pacheco Paladini Dr., que ao trazer o curso de mestrado para Cascavel, possibilitou-me a chance poder realiza-lo.

Agradeço a minha orientadora.

Uma sociedade humana não é uma comunidade de formigas ou térmitas, governada por instintos herdados e controlada pelas leis da totalidade superior. A sociedade é baseada nas realizações do indivíduo e está condenada se o indivíduo for transformado em uma roda dentada da máquina social. Este, parece-me, é o preceito final que uma teoria da organização pode dar: não é um manual para ditadores de quaisquer denominações subjugarem mais eficientemente os seres humanos pela aplicação científica de Leis de Ferro, mas uma advertência de que o Leviatã da organização não deve engolir o indivíduo sem selar sua própria inevitável ruína.

Ludwig Von Bertalanffy

RESUMO

PEREIRA, Adriani. **Análise estratégica de uma Instituição de Ensino Superior no Paraná:** um estudo de caso. 2005. 158 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

A mutabilidade do ambiente e a velocidade com que as mudanças ocorrem tende a afetar a sobrevivência das organizações. A consolidação de estratégias que possibilitem antecipar mudanças e atender às necessidades de uma sociedade exigente representa um diferencial competitivo essencial para o sucesso dos negócios. As Instituições de Ensino Superior – IES, entendidas como organizações complexas, sob todos os pontos de vista, costumam enfrentar desafios crescentes e, como tal, são afetadas e afetam o ambiente operacional a qual estão inseridas. O objetivo geral desta pesquisa é identificar e analisar as estratégias predominantes uma Instituição de Ensino Superior particular com base no modelo dos 5Rs para a utilização de cenários prospectivos. O modelo escolhido como base para este estudo apresenta cinco categorias básicas: Redirecionamento, Renovação, Reconfiguração, Revitalização e Reestruturação. Essas categorias buscam diagnosticar a estratégia predominante utilizada na organização, viabilizando a adoção de novas formas organizacionais, de modo prospectivo. A aplicação do modelo ocorreu por meio da utilização de um questionário para os ocupantes de cargo gerencial na IES selecionada, contendo 30 questões com três alternativas excludentes. Os resultados permitem inferir que a instituição de ensino superior pesquisada tem reagido às necessidades da comunidade; a maioria de suas ações é voltada para reproduzir as necessidades determinadas pelo meio, prevalecendo a estratégia adaptativa como reação às mudanças. Como o modelo apresenta sugestões de ações que possibilitam o Redirecionamento da IES para o futuro, sugere-se a utilização de Cenários Prospectivos, pois as ações podem ser direcionadas para o futuro que se espera e que se molda, como meio mais assertivo para as estratégias prospectivas.

Palavras-chave: Instituição de Ensino Superior (IES), Estratégias, Prospecção, Cenários.

ABSTRACT

PEREIRA, Adriani. **Strategic analysis of a Higher Education Institution in the state of Paraná:** a case study. 2005. 158 f. Essay (Master's Degree in Production Engineering) -- Post Graduation Program in Production Engineering, UFSC, Florianópolis.

The mutability of the environment and the speed in which these changes occur tend to affect the survival of organizations. A consolidation of strategies which allow for the advancement of these changes and the attention towards these necessities from the demanding society represent an essential, competitive differential for the success of businesses. The Higher Education Institutions -- HEI, thought of as complex organizations, under all points of view, usually face growing challenges, and are affected, as well as affect, the operational environment in which they are inserted. The general objective of this research is to identify and analyze the predominant strategies a private Higher Education Institution possesses, based on the 5Rs model for the utilization of prospective scenarios. The chosen model used as basis for this study presents five basic categories: Redirecting, Renovation, Reconfiguration, Revitalization and Restructuring. These categories try to diagnose a predominance of strategy utilized in urbanization, thus making the adoption of new organizational forms prospectively feasible. The model's application occurred through the utilization of a questionnaire which was given to the individuals in managerial positions within the selected HEI. The questionnaire contained 30 questions with three excluding alternatives. The results inferred that the higher education institution that was researched has reacted to the necessities of the community. The majority of its actions are geared towards reproducing the necessities which are determined by the environment, thus an adaptive strategy prevails as a reaction to the changes. Since the model presents suggestions of actions that allow for the Redirecting of all the HEI for the future, the utilization of Prospective Scenarios is suggested because the actions can be directed towards the expected future as the most assertive way for the prospective strategies.

Keywords: Higher Education Institution, Strategies, Prospecting, Scenarios.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Tema e Problema de Pesquisa.....	13
1.2	Objetivos Geral e Específicos.....	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
1.3	Justificativa	15
1.4	Estrutura da Dissertação	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	A Universidade no Brasil.....	18
2.1.1	Universidade enquanto Organização Complexa.....	22
2.2	Estratégia organizacional.....	29
2.2.1	Origens, evolução e conceitos básicos.....	29
2.2.2	A estratégia e mudanças nas instituições de ensino superior.....	34
2.2.3	Criatividade e intuição no processo estratégico da organização	36
2.2.4	Cultura organizacional e visões partilhadas - influências na estratégia	40
2.3	Vantagem competitiva	47
2.3.1	Criação do conhecimento como fonte de vantagem competitiva	48
2.4	Alianças Estratégicas	53
2.5	Estratégia Perspectiva, Adaptativa e Prospectiva	54
3	O MODELO DOS 5RS	63
3.1	O modelo dos 4Rs – a origem	63
3.2	O modelo dos 5Rs – o Redirecionamento	66
3.2.1	Categoria da Reconfiguração – 1º R.....	67
3.2.2	Categoria da Reestruturação – 2º R	71
3.2.3	Categoria da Revitalização – 3º R	73
3.2.4	Categoria da Renovação – 4º R.....	77
3.2.5	Categoria Redirecionamento – 5º R.....	80
3.3	Estruturação de Pontuação das Categorias	82

3.3.1	Pontuação para os Sistemas	84
3.3.2	Pontuação para cada Categoria	85
3.3.3	Análise Global.....	88
3.4	Fluxo de Operacionalização do Modelo dos 5 Rs.....	91
4	METODOLOGIA	92
4.1	Natureza da Pesquisa	92
4.2	Perguntas de pesquisa.....	92
4.3	Definição constitutiva de termos.....	93
4.4	Delimitação do estudo	94
4.5	Coleta e análise dos dados.....	94
4.5.1	Técnica de coleta de dados	94
5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	97
5.1	Apresentação da Instituição Pesquisada	97
5.2	Aplicação do Modelo	98
5.3	Identificação e análise da gestão da IES	117
5.4	Sugestões de Ações e Melhorias	119
5.5	Diagnóstico do Modelo dos 5Rs para a utilização de Cenários Prospectivos: Diagrama de Desenvolvimento.....	125
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	130
	REFERÊNCIAS	133
	ANEXOS.....	140
	ANEXO A - QUESTIONÁRIO	141
	ANEXO B – LEI Nº 10.861	153

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama sistêmico da avaliação institucional universitária.....	26
Figura 2: Os 4 Rs da Transformação.....	64
Figura 3: Visão geral da configuração das cinco categorias ou 5 Rs.....	66
Figura 4: Visão geral das fases do modelo dos 5 Rs.....	91
Figura 5: Diagrama Sistêmico do emprego do Modelo dos 5Rs para a utilização de Cenários Prospectivos.....	125

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição das questões por categoria e peso.....	82
Tabela 2: Valores máximos para os vetores em cada categoria.....	84
Tabela 3: Pontuação da Categoria Redirecionamento.....	85
Tabela 4: Pontuação da Categoria Renovação.....	86
Tabela 5: Pontuação da Categoria Reconfiguração.....	86
Tabela 6: Pontuação da Categoria Reestruturação.....	87
Tabela 7: Pontuação da Categoria Revitalização.....	87
Tabela 8: Pontuação Geral dos 5 Rs.....	88

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados: o tema e problema de pesquisa, pergunta de pesquisa, objetivos geral e específicos, justificativa bem como a estrutura do trabalho.

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

Segundo Kast e Rosenweig (1979), as universidades tem como responsabilidade social à criação e disseminação do conhecimento. Atualmente o papel das instituições superiores tem sofrido significativas modificações. Os autores entendem que os três objetivos institucionais predominantes das universidades são: (a) a difusão do conhecimento aos acadêmicos: por meio do ensino; (b) a criação e avanço do conhecimento: logra-se por meio das atividades de investigação dos docentes e pessoal especializado; e (c) serviços prestados a sociedade: relacionada com os primeiros objetivos, estabelecendo normas de criação e difusão do conhecimentos deve ser útil a esta sociedade.

Para Santos (2000), a universidade esta diante de uma situação complexa, pois as exigências que a sociedade lhe impõe tornam-se cada vez maiores concomitantemente com a restrição acentuada das políticas de financiamentos de suas atividades por parte do Estado. Encontra-se com um desafio duplo dando a entender a falta de preparo para enfrenta-los, ainda mais que o impacto de todo esse desafio está direcionando a universidade para transformações profundas e não apenas para reformas parcelares.

Continuando, o autor ressalta que tal falta de preparo, mais do que conjuntural, dá amostras de ser estrutural, já que na medida em que a perenidade da instituição universitária, está associada à rigidez tanto funcional como organizacional, ligada diretamente à aversão a mudanças, o que a torna letárgica em suas ações o que acaba por leva-la a morbididade já que não consegue se ajustar às exigências do ambiente.

Essa característica das instituições universitárias acentua a necessidade de uma reestruturação, na verdade uma completa transformação que encaminhe a organização à flexibilidade dando condições para que atenda as exigências dos diversos públicos, conforme as suas necessidades distintas, onde somente a visão perspectiva não é a mais apropriada, exigindo modificações estratégicas para o alcance dessa transformação.

Para Lawrence & Dyer, (1981), a adaptação estratégica é vista como um processo no qual a organização se adequa e se ajusta ao seu ambiente, onde às exigências do ambiente farão a organização modificar-se para atendê-las, quanto procura moldá-lo de acordo com suas necessidades que segundo Porter (1986), é considerado um aspecto central da formulação da estratégia.

Mesmo dentro do ambiente organizacional, a compreensão da estratégia tem mudado e incorporado outras questões mais amplas, ultrapassando a idéia “simplista” de como lidar com a concorrência. Mintzberg (2001, p. 32) comenta que:

...a estratégia não é apenas uma idéia de como lidar com um inimigo em um ambiente de concorrência ou de mercado, como é tratado em grande parte da literatura e em seu uso popular. Isso também nos leva às questões mais fundamentais sobre organizações como instrumentos para a percepção coletiva e ação.

O que se espera com a aplicação do Modelo dos 5Rs de Nogueira (2003), é justamente proporcionar a organização universitária um instrumento capaz de possibilitar a completa transformação, não somente pela flexibilidade estrutural, mas modificação de comportamentos que realmente encaminhe-a para o redirecionamento com uma visão prospectiva e abrangente, onde as ações ultrapassam o limite da fronteira do ambiente interno possibilitando uma real transformação organizacional.

O conhecimento surge no momento presente. “Qualquer modelo pode ser útil – mas sua aplicação depende da percepção das circunstâncias atuais da pessoa, dentro do presente da situação”. Continua chamando a atenção para a aplicação de modelos, quando ressalta que o que leva ao sucesso, não é o fato dele ter sido bem sucedido em aplicações anteriores, mas sim que possibilite o seu emprego em realidades singulares em situações presentes (SUN TZU, 2001, p. 17).

Este estudo propõe a utilização de um modelo que permite a interferência nas situações reais da instituição pesquisada, respeitando as suas singularidades, já que possibilita ao investigador o levantamento da situação presente, e toma como base esse diagnóstico para propor ações que encaminhe a organização ao redirecionamento estratégico. Sendo um instrumento singular na sua aplicabilidade já que toma por base a situação vivida naquele momento pela organização.

Partindo do pressuposto estabelecido por Morgan (1996), de que o tipo de

estratégia que as organizações adotam podem servir para classifica-las, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais as estratégias predominantes utilizadas pela Instituição de Ensino Superior estudada, considerando-se a aplicação do Modelo dos 5Rs e a possibilidade da utilização do modelo como diagnóstico para a utilização de Cenários Prospectivos pela instituição?

1.2 Objetivos Geral e Específicos

1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo geral: identificar e analisar as estratégias predominantes em uma Instituição de Ensino Superior tendo base o modelo dos 5Rs.

1.2.2 Objetivos Específicos

Têm como objetivos específicos:

- a) aplicar o modelo dos 5Rs;
- b) identificar as estratégias predominantes na organização de acordo com as seguintes categorias: Reconfiguração, Reestruturação, Revitalização, Renovação e Redirecionamento;
- c) caracterizar a IES conforme o modelo dos 5Rs;
- d) estabelecer as relações entre o modelo e a utilização de cenários prospectivos.

1.3 Justificativa

O estudo justifica-se pelo fato de que não são encontrados modelos de gestão voltados para as Instituições de Ensino Superior – IES. O que se encontrava até então, eram estudos sobre a universidade, mas voltados a aspectos não integrados, como a parte pedagógica, a parte administrativa, estrutural, sendo seus estudos apresentados de forma compartimentalizadas, não fornecendo condições para uma gestão integrada e condizente para uma gestão estratégica voltada para o futuro.

A universidade é considerada uma das organizações mais complexas existentes, inserida em um ambiente extremamente dinâmico e turbulento, onde as exigências da sociedade modificam-se de forma galopante no compasso ditado pela velocidade das mudanças do próprio ambiente. Para tanto, Meyer Jr. (1991) salienta que as organizações estão sendo desafiadas em face da existência de um ambiente dinâmico, que modifica constantemente diversas forças, tais como as políticas, sociais, econômicas, demográficas e culturais. Como as organizações universitárias são impactadas por essas forças, é imprescindível que a universidade tenha uma estrutura que leve os administradores universitários à tomada de decisões estratégicas, que possibilitem arrostar as turbulências que são comuns ao ambiente, produzindo um significado de futuro para a organização.

O modelo escolhido como base para este estudo, trata justamente da flexibilização da gestão estratégica universitária. Fornece condições para um levantamento contingencial das ações estratégicas da universidade e proporciona a possibilidade de ações de melhoria voltadas para o alcance do redirecionamento estratégico.

Espera-se que o resultado deste estudo auxilie as Instituições de Ensino Superior a uma reflexão quanto à necessidade de flexibilidade de suas estruturas por meio de um modelo de gestão estratégico que possibilite a compreensão de que não basta apenas sobreviver às turbulências do mercado. Também se acredita que possa ampliar a visão da necessidade de leitura de futuros prováveis, ou seja, de cenários que permita por meio do redirecionamento prospectivo, atender as necessidades de seus clientes e da sociedade criam expectativas diferentes sobre o próprio papel da IES.

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação compõe-se por seis Capítulos. No capítulo 1 – Introdução, está a apresentação sucinta da problemática a ser desenvolvida e seu ambiente, o estabelecimento do problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, justificativa e estrutura do trabalho.

No Capítulo 2 – Fundamentação Teórica abordou de forma detalhada e profunda o problema de pesquisa por meio de um levantamento bibliográfico composto por assuntos como: a universidade no Brasil: a universidade enquanto organização

complexa; estratégia organizacional, compreendendo as origens, evolução e conceitos básicos, a criatividade e intuição no processo estratégico da organização, e a influência na estratégia da cultura organizacional e visões partilhadas; vantagem competitiva, tendo como foco a criação do conhecimento como uma de suas fontes; alianças estratégicas; estratégias perspectivas, adaptativas e prospectivas;

O Capítulo 3 – O Modelo dos 5Rs: foi apresentada a origem do modelo, o modelo dos 5Rs, a estruturação de pontuação do modelo escolhido para a avaliação da estratégia organizacional da IES, acompanhado de uma descrição detalhada de todas as etapas do respectivo modelo e sua aplicação que levaram a obtenção da resolução do problema de pesquisa.

No Capítulo 4 – Metodologia: neste capítulo foram expostos a natureza da pesquisa, o instrumento de coleta de dados e a delimitação do estudo.

Já no Capítulo 5 – Análise e Interpretação dos Dados: neste capítulo foi caracterizada a IES pesquisada e as condições no momento da aplicação; a aplicação do modelo e posterior identificação e análise do modelo de gestão estratégica predominante, seguidas de análise dos resultados alcançados e os resultados mais relevantes do modelo.

O Capítulo 6 – Considerações Finais, este capítulo apresenta as considerações do trabalho como um todo, o alcance dos objetivos propostos e as sugestões para futuros trabalhos de pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresenta-se a construção teórica que possibilita expor a justificativa pela escolha do modelo escolhido como o mais apropriado para a avaliação estratégica de uma IES, onde se embasou para a busca dos objetivos propostos.

Este capítulo está dividido em cinco partes. A primeira trata da universidade no Brasil e a universidade enquanto organização complexa. A segunda parte discorre sobre estratégia: origem, evolução e conceitos básicos, a criatividade como fonte da estratégia e as influências da cultura e visões compartilhadas sobre a estratégia. A terceira parte aborda a vantagem competitiva, bem como a criação do conhecimento como fonte de vantagem competitiva. Na quarta parte é comentado sobre as alianças estratégicas. E a quinta e última parte apresenta as diferentes formas de estratégias: perspectiva, adaptativa e prospectiva.

2.1 A Universidade no Brasil

Se comparado com outros países da América Espanhola que tiveram suas primeiras universidades no período colonial, conforme relato de Sampaio (1991), a universidade brasileira só veio a ser constituída nos anos 30. Porém as primeiras tentativas foram para sua implantação também se fizeram no período colonial.

Segundo Tobias (*apud* Silveira, 1984), as primeiras tentativas de se instalar uma universidade no Brasil, remontam para o período colonial, onde os jesuítas solicitaram a aprovação papal para a criação da 'Universidade do Brasil', tendo seu pedido negado em 1592. Em 1675, outro pedido foi negado, o da equiparação do colégio da Bahia à Universidade de Évora, o modelo de Coimbra seria adotado nessa universidade.

Outras tentativas foram feitas no período colonial, mas sem sucesso. O marco para uma real transformação do ensino superior foi dado a partir de 1808 com a chegada da Corte Portuguesa ao Brasil, trazendo consigo uma necessidade de formação para a elite recém aportada (SILVEIRA, 1984) (SAMPAIO, 1991) (COMINI, 1994). As instituições de ensino surgidas nesse período foram caracterizadas pelo aspecto utilitário (SILVEIRA, 1984) e controladas pelo governo (SAMPAIO, 1991).

Conforme Silveira (1984), no campo da instituição superior nada foi acrescentado no período em que o Brasil foi Reino-Unido ao de Portugal. Em 1817 por meio do desejo dos revolucionários republicanos de Pernambuco, surge novamente a preocupação com a universidade, porém o Brasil consegue alcançar sua autonomia política em 1822 sem conseguir realizar seus planos de tornar realidade a universidade brasileira.

Em agosto de 1823, segundo a autora, através do projeto do então deputado José Feliciano Fernandes Pinheiro, propunha-se a fundação de duas universidades uma em Olinda outra em São Paulo. Esse projeto originou em 1827 aos cursos de Direito nessas cidades, porém não as devidas universidades conforme proposta original.

Até 1878 (Reforma Leôncio de Carvalho), o ensino superior no Brasil tinha uma certa mobilidade, dada pela manutenção exclusiva do poder central público e privativo. A capacidade de investimentos no setor estava sujeita à vontade política do governo central que determinava a eventual possibilidade de ampliação e diversificação. Estava a cargo do Estado definir quais seriam as instituições que seriam criadas e seus objetivos, regulamentando de forma minuciosa tanto os programas como os *curriculums* (SAMPAIO, 1991).

Com a proclamação da República em 1889, a Constituição da República acabou descentralizando o ensino superior aos governos estaduais, que até então estava sobre o controle privativo do poder central, permitindo com isso a criação de instituições privadas, possibilitando a ampliação e a diversificação do sistema imediatamente. São criadas no Brasil, entre 1889 e 1918, 56 novas escolas de ensino superior, na sua maioria privadas (SAMPAIO, 1991).

Silveira (1984), relata que em 1911 a Reforma Rivadácia Corrêa, dirigida ao ensino superior e fundamental da República, promoveu eliminação de qualquer controle estatal desoficializando o ensino, determinando a autonomia dos institutos até então eram subordinados ao Ministério da Justiça e Negócios Interiores e instituiu a livre-docência. Porém o ensino superior permaneceu com o estabelecimento de objetivos puramente profissionalizantes.

A liberdade de ensino ocasionada pela Reforma Rivadácia, segundo a autora,

originou a Universidade do Paraná em 1912, que foi composta de cinco faculdades: Engenharia, Odontologia, Direito, Comércio e Farmácia, sendo oficializada imediatamente pelo Governo do Estado. Era composta por um reitor e administração central. Porém em 1915, com o Decreto número 11.530 de 18 de março, chamada de Reforma Carlos Maximiliano, que acabou revogando a Reforma Rivadácia, fez com a Universidade do Paraná deixasse de existir por não se enquadrar na nova legislação.

A primeira universidade brasileira a do Rio de Janeiro, constituída em 07 de setembro de 1920 pelo Decreto nº 14.343, inspirada pela concepção extraída do Decreto de 1915 possuía um agregado de faculdades em torno de uma reitoria. A estrutura e o conceito tradicional do ensino superior no Brasil não foram alterados, tendo então somente o nome de universidade, pois “[...] dava-se apenas o rótulo de universidade a um conjunto de instituições de ensino profissionalizante, autônomas, totalmente destituídas do verdadeiro espírito universitário” (SILVEIRA, 1984, p.64).

Segundo Ribeiro (1978), em 1930 foi criado no Governo Getúlio Vargas o Ministério da Educação e Saúde, que tinha como responsável Francisco Campos, que em 1931, através dos Decretos n.º 19.851 e 19.852 elaboram a reforma do ensino superior que levou seu nome. A importância dessa reforma é dada pela criação do sistema universitário como regra de organização, através da criação da Reitoria que tinha como função a coordenação administrativa das faculdades.

Para Silveira (1984), a Reforma Francisco Campos foi mais um passo na evolução da universidade brasileira. Reforma essa que representava o “reflexo de uma sociedade renovada, de aspirações surgidas a partir de uma consciência nacional que se firmava, foi o ponto de partida para a expansão da universidade brasileira” (p.76). A reforma une ao caráter profissionalizante o puramente científico no ensino superior no Brasil, implementando a investigação e a ciência pura, indispensável à formulação da cultura nacional.

A autora enfatiza que, a reforma incluiu à concepção de universidade o dever de ação no meio social em que ela existe, postulando a necessidade de autonomia administrativa e didática, mesmo que relativa. Sampaio (1991), corrobora ao relatar que a universidade da década de 30 representou uma democratização do ensino

superior brasileiro.

A cristalização do modelo universitário brasileiro se deu entre 1940 e 1960. A partir de 1945 começaram a surgir às universidades federais, muitas delas pela federalização de algumas universidades estaduais criadas entre 1930 e início de 1940, também dado pelo fato de que cada Estado tinha o direito de pelo menos a uma universidade federal. Nesse período é criada a primeira Universidade Católica, rompendo o pacto entre a Igreja e o Estado (SAMPAIO, 1991).

A autora continua, relatando que na década de 1960 com a expansão econômica dada pelo desenvolvimento de empresas de grande porte e das Estatais, fez com o mercado de trabalho fosse aberto para a classe média, que tinha acesso a ele através do diploma de curso superior, o que acabou impulsionando a demanda por ensino alavancando as transformações ocorridas nessa década.

Críticas estavam sendo feitas ao sistema vigente, principalmente ao estabelecimento da cátedra, onde a responsabilidade sobre uma matéria ou área de conhecimento era de um professor vitalício que tinha poderes para demitir e escolher seus auxiliares, esta situação era vista como um empecilho para a organização de uma carreira universitária. “A nova universidade, pela qual se batiam intelectuais e estudantes nos anos 50 e 60, seria popular, deseletrizada, organizada por departamento e decidiram tudo em conjunto, e livres dos velhos catedráticos e do poder das antigas faculdades” (SAMPAIO, 1991, p. 14).

Comini (1994) comenta que a Reforma Universitária de 1968 se deu em um contexto de mudanças econômicas, políticas e sociais que devem ser consideradas. A elevação do número de vagas era uma das pressões na época, outra questão foi a criação de institutos no intuito de substituir escolas isoladas, maior flexibilidade aos currículos, extinção das cátedras e uma maior representatividade aos estudantes.

Ao lado dos cursos tradicionais, destinados antes às elites, os sistemas universitários tornaram-se organizações complexas, surgindo novas formas de ensino, que passaram a incorporar novos contingentes populacionais com objetivos mais imediatos e com acentuado caráter ainda experimental (SAMPAIO, 1991).

A universidade foi vista como organização formal e complexa, com sistema

aberto influenciado e sendo influenciada por meio de trocas constantes com o meio.

2.1.1 Universidade enquanto Organização Complexa

Para Blau e Scott (1970), as organizações formais se distinguem das organizações informais porque foram formalmente estabelecidas, com a finalidade de alcançar certos propósitos explícitos e previamente estabelecidos.

Apoiando os autores, Litterer (1977, p. 25) comenta que as organizações formais são assim denominadas porque “estão vinculadas a algum grau de planejamento consciente e seus propósitos ou objetivos são mais observáveis”. As organizações têm uma vida e existência que lhes são próprias, não dependendo da presença de indivíduos específicos, pois há uma troca constante e natural de seus membros, que vão sendo substituídos conforme as necessidades da organização. De forma mais ampla, pode-se dizer que as organizações são constituídas por pessoas que desempenham atividades regulares e estáveis, e que estão se inter-relacionando conforme o que foi estabelecido pela organização.

A organização formal consegue alcançar seus objetivos através da divisão de tarefas que se inter-relacionam e da especialização dos indivíduos. Caracteriza-se ainda por providências para a reposição de seus membros quando necessário. Outro fator é o sistema de recompensas e benefícios em troca dos serviços prestados por cada membro. Há uma hierarquia de autoridade, relativo ao poder e a delegação de deveres cujos membros deverão cumpri-los; e ainda um sistema de comunicação responsável pela transmissão de informação auxiliando na coordenação das atividades de seus componentes (CHAMPION, 1985).

Barnard (1979), corrobora ao definir organização formal como um sistema de forças ou atividades, com dois ou mais indivíduos, coordenadas conscientemente.

Argyris (1975), considera as organizações formais como sistemas extremamente complexos. De acordo com o autor, olhando mais atentamente, elas se revelam compostas de atividades humanas em diversos níveis de análise. As organizações são concebidas, segundo o autor, como sistemas abertos continuamente influenciando e sendo influenciado pelo meio ambiente, pois não se pode vislumbrar completamente o futuro de uma organização quando se tem conhecimento apenas da situação atual.

Thompson (1976) avalia a relação entre o ambiente e a organização que está inserida nele, como de constante permuta, lhe garantindo a sobrevivência por meio de entradas, ou seja, ofertar àqueles que mantêm contato com ela, algo que lhes seja desejável.

O autor, salienta que pelos diversos elementos ambientais que afetam as organizações, a imagem apresentada pela organização não pode ser considerada única, mas sim uma variedade de imagens que emanam desses elementos que anseiam ver seus interesses satisfeitos pelo relacionamento que tem com a organização. “É de se esperar que seu especial interesse resida na capacidade que tem a empresa para satisfazer quaisquer que sejam os interesses que consideram importantes para seus futuros” (p.110).

Essa troca constante com o meio é explicada por Gibson, Ivancevich e Donnelly Jr. (1981), ao afirmarem que não há possibilidade da organização existir no vácuo, pois todos os dias elas estão fazendo trocas com seu ambiente, onde de forma contínua estão em constante interação com outros indivíduos e com outras organizações deste ambiente. As diversas categorias de relações entre a organização e o seu meio, criam expectativas e reclamações que deverão ser atendidas, sendo que cada uma dessas interações também afeta de forma diferente a organização.

Porém White Jr. (1961) alerta que uma das coisas mais difíceis ao se estudar uma organização é cotejar toda a história de um programa de inovação desde seu princípio, valendo tanto para os acertos da organização como para os seus fracassos. Já que os questionamentos para o levantamento da história de inovação da organização podem, segundo autor, constranger algumas pessoas, tendo em vista que a contestação de algumas respostas poderia ser vista como uma ofensa ao espírito da organização.

Já para Thompson (1976), a questão maior não reside no que a organização realizou, mas sim seu parecer sobre suas futuras ações, levando também o ambiente operacional a partilhar da aptidão para o futuro, sendo que as opiniões que emanam deste ambiente organizacional, independentes de estarem certas, equivocadas ou erradas, são uma realidade da qual a organização não se pode furtar.

Porém Merton (1968) alerta que as mudanças não podem ser feitas aleatoriamente. Deve-se cuidar ao se modificar qualquer tipo de estrutura existente, pois outras estruturas previamente definidas e mais adequadas devem ser fornecidas para preencher as funções exercidas que se pretende abolir, já que sem esse cuidado a transformação estrutural está fadada ao fracasso. Essa preocupação expressada pelo autor, deve ser ressaltada nas estratégias organizacionais que darão o direcionamento para as modificações e transformações necessárias.

Dentre as organizações formais Thompson (1976), revela que as universidades estão entre as organizações utilitárias mais complexas, sendo constantemente avaliadas, tanto por elementos do ambiente operacional como pelos seus componentes. As organizações complexas, em muitos casos são consideradas eficazes instrumentos de empreendimento, que advém de ações que são planejadas e controladas. “O que sustenta nossas vidas diárias não é o comportamento fortuito, mas sim a ação planejada” (p. 22).

Os maiores problemas enfrentados pela universidade enquanto organização complexa para Hall (2004), são os de coordenação e também de controle que também apresentam um alto grau de complexidade. Desta forma, considera a universidade uma organização muito complexa, sob todos os pontos de vista.

Como organizações complexas, as universidades estão inseridas em um ambiente complexo e com alta concorrência devido à abertura desde mercado incentivado pelo governo nos últimos anos, onde está se exigindo cada vez mais a adaptação a este ambiente com uma nova visão de gerenciamento das universidades.

Conforme afirmam Tachizawa e Andrade (1999 p.22) “nenhuma instituição de ensino superior, enfim, pode-se dar ao luxo de descansar sobre seus louros; cada qual tem que inovar incessantemente para poder competir e sobreviver”.

De acordo com Valle (1986), as bases para a análise da situação e tomada de decisões pertinentes, são fornecidas a partir do momento em que os gestores de uma universidade avaliam a necessidade de se adotar procedimentos, cursos de ação e políticas novas, desenvolvendo assim atividades de avaliação que evidenciam informações, que geram por conseguinte as bases necessárias. Pois

“como fenômenos sociais, educação superior e avaliação sofrem mudanças e cumprem papéis dinâmicos, respondente às demandas que lhes são feitas nas mais diversas circunstâncias históricas” (DIAS SOBRINHO, 2004, p. 3).

Para Valle (1986), geralmente a avaliação de uma organização universitária é realizada para determinar a eficácia das operações com o intuito inserir melhorias sem seu funcionamento, tanto de estrutura quanto de produtos. Desta forma, a avaliação da universidade deve dar condições para verificação se objetivos estão sendo alcançados por meio dos programas e atividades desenvolvidas e fornecer informações que possibilitem a geração e o enunciado de novas políticas, procedimentos e orientações.

Porém Dias Sobrinho (2004, p. 13), alerta que não se pode avaliar a educação superior partindo e limitando-se aos critérios econômicos e tão pouco “com instrumentos que matematizem a qualidade sob as justificativas de desempenho, eficiência e produtividade” pois o que deve ser julgado são as ações que vão de encontro com os desígnios da sociedade.

Complementando este pensamento, o autor salienta que a sociedade está cada vez mais interessada na avaliação, principalmente àquelas que são mais afetadas por seus resultados e efeitos, pois “a avaliação da educação superior ultrapassa amplamente os âmbitos mais restritos do objeto a que se dirige. Seus efeitos atingem não só o sistema de educação superior como também têm impactos sobre toda a sociedade” (DIAS SOBRINHO, 2004, p. 3).

A universidade, conforme Valle (1986), do ponto de vista sistêmico, assim como qualquer outra organização existente, geradora de resultados que lhe concedem legitimidade. Porém há condicionantes para o funcionamento e os resultados da universidade, tais como demandas de serviços e também de prestação de contas, do desenvolvimento social no entorno da universidade, e pelos apoios auferidos para o cumprimento de sua missão, tais como fundos, recursos humanos e instalações. A essência do processo avaliativo da universidade está em contrastar a qualidade e a quantidade do ambiente. A figura 1 demonstra esse conceito:

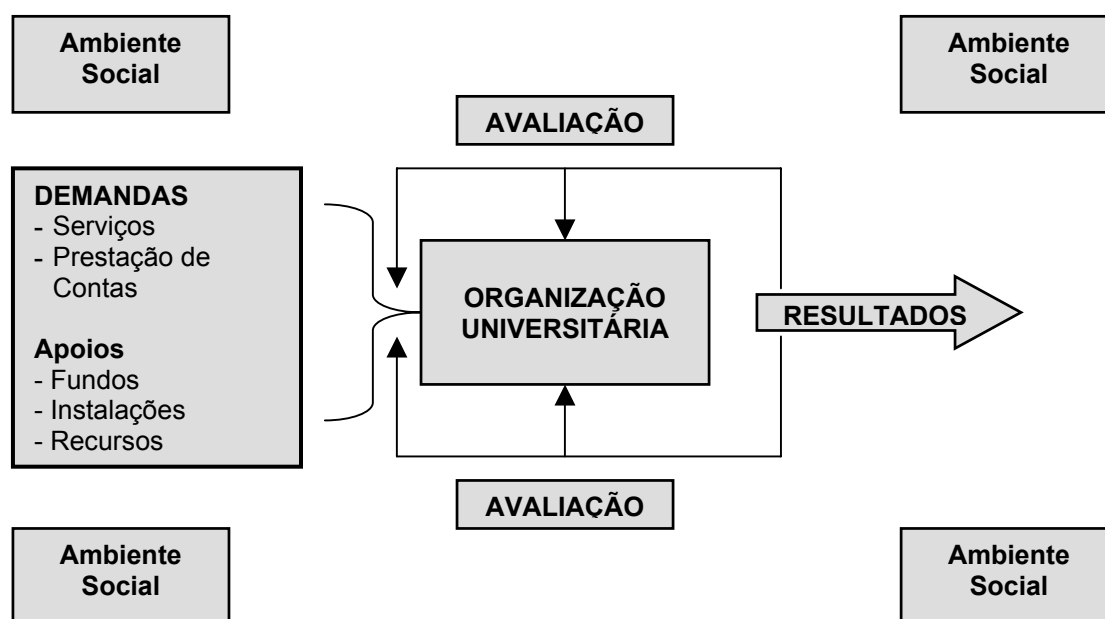


Figura 1: Diagrama sistêmico da avaliação institucional universitária

FONTE: **Adaptado** de VALLE, Victor M. La evaluación en las organizaciones universitarias. In **Lideranças e administração na universidade**. Seminário Latino-Americano de Liderança e Administração na Universidade. Florianópolis: UFSC, 1986. (p. 110).

Ainda no tocante as estruturas administrativas da universidade, Hardy e Fachin (1996) comentam que o aumento do tamanho e conseqüentemente da complexidade das universidades ocorridas nas décadas de 50 e 60, levantaram a necessidade da criação de estruturas que fornecessem direção e coordenação necessárias para as atividades desenvolvidas em detrimento da estrutura burocrática vigente.

Stroup (*apud* Hardy e Fachin, 1996) lembrou que as universidades possuíam algumas características da burocracia, tais como a divisão do trabalho de onde saíam as coordenações; atividades padronizadas; utilização de critérios impessoais; hierarquia bem definida e a utilização da regras e regulamento formais.

Lapassade (1989) reconheceu que a estrutura da administração universitária era tradicionalmente autoritária, independente dessa autoridade advir de eleição ou nomeação. Vislumbrava a universidade como uma instituição de classe, que irrompia em segregação social, não podendo, segundo o autor, ser vista como uma instituição neutra dos saber que seria aberta a todos, longe dos conflitos de classe.

Para Vahl (1991), a pode-se dizer que universidade brasileira bem próxima do

modelo burocrático, onde se encontra uma hierarquia de autoridade, bem como outros componentes estruturais delineados claramente; a divisão do trabalho está baseada na especializada e pela área do conhecimento; normas e regras peculiares à composição, competências e atribuições dos órgãos constituintes.

Hardy e Fachin (1996) concluem que ao se cogitar a natureza burocrática das organizações universitárias, encontram tanto características profissionais como burocráticas. Em suma, as universidades compreendem uma comunidade acadêmica descentralizada, porém burocrática, concomitantemente com uma comunidade não-acadêmica burocratizada de onde surge o termo burocracia profissional.

Concordando o pensamento dos autores, para Mintzberg (2003) as escolas e universidades são os principais exemplos de burocracia profissional, tendo como base à coordenação da padronização das habilidades, no treinamento e na doutrinação. Isso se dá pela contratação de profissionais para o núcleo operacional, com alto grau de especialização, treinados e doutrinados, que recebem o controle sobre o trabalho que desenvolvem, onde o trabalho é considerado altamente especializado na horizontal e ampliado na vertical.

A estrutura dessas organizações, para o autor, é burocrática onde a sua coordenação é alcançada por meio dos padrões pré-estabelecidos que fixam o que deve ser feito. Esses padrões originam-se fora da organização, nas associações autogovernadas. A autoridade enfatizada pela burocracia profissional é a de natureza profissional, ou seja, o poder vem do conhecimento especializado, o que o autor denominou de *expertise*. Tendo como principal fator situacional na utilização da burocracia profissional é o próprio ambiente.

Porém, para o autor, as suas maiores vantagens da burocracia profissional também são seus maiores problemas. Por causa da liberdade ocasionada pela democracia e pela autonomia, não existe controle paralelo do trabalho o que leva a não correção de problemas importantes ocasionados pela omissão dos profissionais envolvidos, tais como de coordenação, descrição e inovação que acabam surgindo nessas configurações.

Com relação à autonomia, ou melhor, aos problemas que se originam dela,

Mintzberg (2003), adverte que ela seria mais apropriada se fosse concedida aos profissionais mais competentes e conscientes, porém nem todos são assim. O que acaba permitindo que alguns profissionais ignorem as necessidades dos clientes, encorajando também a muitos desconhecem as necessidades da própria organização. Esses profissionais não se sentem parte de uma equipe, pois para muitos deles, a organização serve como um lugar adequado para exercerem as suas habilidades, tornando-se leais a sua profissão e não ao lugar onde podem praticá-la. Porém, a organização precisa de lealdade para sustentar suas estratégias, mediar conflitos com a associação profissional que possam vir a acontecer e assistir as comissões administrativas.

As grandes inovações nessa estrutura, segundo o autor, dependem de cooperação. Pois os programas novos, diferentemente dos programas em andamento, não podem ser desenvolvidos por especialistas individuais já que geralmente ultrapassam as especializações existentes, exigindo um rearranjo das categorias, requerendo assim esforços interdisciplinares. Sendo assim, um problema para a inovação a partir do momento em que os profissionais podem relutar em trabalhar de forma cooperativa.

Para o autor, a burocracia profissional possui uma estrutura inflexível, ajustada para produzir *outputs* padronizados, porém mal ajustada para se adaptar a produção de *outputs* novos. Enfatiza que todas as burocracias estão voltadas para ambientes estáveis, onde as estruturas de desempenho têm características desenvolvidas para a previsão de contingências prováveis, não possuem uma estrutura voltada para a solução de problemas que possibilitem a criação de programas novos destinados ao atendimento das necessidades até então não encontradas, tendendo ao conservadorismo apresentando assim certa relutância para as mudanças de práticas já estabelecidas na organização, onde o poder para a mudança estratégica é prolixo.

Para que a mudança realmente ocorra, todas as pessoas na organização devem estar envolvidas e concordar com ela, a mudança ocorre de forma muito lenta e até mesmo dolente, isso depois de intrigas e manobras consideradas astutas pelos empreendedores administrativos e por parte dos profissionais (MINTZBERG, 2003).

A mudança na burocracia profissional deve ser gradual, por meio de um processo

cuidadoso e lento de transformação dos profissionais envolvidos, o autor recomenda que a mudança ocorra em quem pode entrar na profissão e também nos conteúdos que são ensinados nas escolas profissionais, tais como normas, habilidades e conhecimentos, a ponto de estarem dispostos a ampliarem as suas habilidades (MINTZBERG, 2003).

A complexidade da burocracia profissional pôde ser vista em uma pesquisa realizada nos Estados Unidos por Blau (1984), com uma amostra estratificada das melhores e maiores universidades americanas, descobriu paralelos entre a burocracia governamental e as instituições acadêmicas no tocante a estrutura administrativa. O aumento do tamanho leva a um aumento na diferenciação tanto hierárquica como horizontal, primeiro de forma mais rápida, diminuindo gradativamente.

Desta forma, quanto maior for a diferenciação da estrutura, mais complexa é a organização e maiores serão os problemas de coordenação e comunicação, exigindo uma quantidade maior de administradores para a organização e coordenação das diferentes subunidades, por meio de estratégias bem delineadas.

2.2 Estratégia organizacional

A estratégia como fator de sobrevivência e expansão com certeza não é algo novo, porém ainda causa certo desconforto para alguns o seu tratamento pela variedade de conceitos existentes que, muitas vezes, confundem mais do que esclarecem se confrontados.

2.2.1 Origens, evolução e conceitos básicos.

Em tempos idos, mesmo antes da utilização da palavra estratégia, Sun Tzu já a empregava a 2.500 a.C. como meio para alcançar seus objetivos, onde antes de tudo era necessário conhecer a si mesmo e ter uma visão do todo, aumentando desta forma a perspectiva sobre o conflito, para somente então traçar os planos de ação (MOTTA, 1998).

Na história da humanidade destacaram-se inúmeros estrategistas que se sobressaíram pelas suas habilidades ímpares. Para Dunnigan e Masterson (2000)

os mais proeminentes foram: Alexandre, o Grande - detalhista sem deixar de focalizar o todo; Júlio César - tendo como maior habilidade à comunicação; Carlos Magno – o conciliador, já que suas vitórias e conquistas foram marcadas mais pelas idéias do que pela força bruta; Gengis Khan - o mestre absoluto da velocidade, organização, comunicação, disciplina e tomadas de decisões rápidas; Eduardo III da Inglaterra - o rei da alavancagem; Gustavo Adolfo da Suécia - aplicou com maestria a reorganização; Frederico da Prússia – sobressaiu-se mais pela sobrevivência, mesmo rodeado de inimigos muito mais fortes e poderosos, do que pelas conquistas; dentre outros.

O termo estratégia, porém foi inventado pelos antigos gregos em aproximadamente 500 a.C., que tinha como significado um magistrado ou comandante-chefe militar. Os conceitos de estratégia sofreram refinamentos ao longo dos anos, mas focalizando-se as interpretações militares. A terminologia adaptada aos negócios começou a ser utilizada na segunda metade do século XIX, na Segunda Revolução Industrial, vindo a ser empregada de fato somente no século XX (GHEMAWAT, 2000).

Não se pode, analisar as estratégias de guerra e tentar implementá-las na organização pura e simplesmente, afinal o ambiente de guerra tem menos variáveis que um ambiente organizacional. Seria uma falácia fazer tal transposição, ou seja, a complexidade que a empresa contemporânea alcançou exige habilidades e capacidades para agir em um contexto de risco e incertezas (MOTTA, 2001).

Desde então, as estratégias vêm evoluindo e estão incorporadas nas organizações que perceberam que a complexidade e mutabilidade do ambiente não comportam mais decisões sem planejamento. López e Martín (1996) são mais específicos ao mencionar que o conceito de estratégia aplicado às organizações surgiu nos anos sessenta e tem sofrido evoluções na medida que se tem de enfrentar os problemas internos e externos e também os próprios sistemas de direção.

Para Hax e Majluf (*apud* López e Martín, 1996), a estratégia é conceituada a partir de seu enfoque integrador entre a organização e o meio ambiente em que elas estão inseridas, sendo que a estratégia acaba se convertendo em uma estrutura

fundamental, não somente para a sua sobrevivência, mas para sua adaptação à dinâmica do ambiente. Sendo assim, em cada um dos negócios que está comprometida, a estratégia se converte na direção intencionada ao alcance de vantagem competitiva.

Já Tregoe e Zimmermann (1982, p.15) conceituam estratégia como “a estrutura que guia as escolhas que determinam a natureza e a direção de uma organização”, ressaltando que a estratégia pressupõe um entendimento claro daquilo que a organização pretende ser.

Certo e Peter (1993) definiram estratégia como um curso de ação que fará com que a organização alcance seus objetivos. A sua formulação deve projetar e selecionar estratégias que possibilitem as organizações a alcançar todos os objetivos traçados.

Para Andrews (2001), o conceito de estratégia empresarial é definido como um padrão de decisões onde a organização define e mostra seus objetivos, conseqüentemente seus propósitos ou suas metas, levando as organizações a definirem sua abrangência de negócios, os valores que definirão a natureza econômica e não-econômica que pretende proporcionar aos seus *stakeholders* e o tipo de organização econômica e humana que pretende.

As diversas definições apresentadas demonstram que não há unanimidade nos conceitos de estratégia, porém são conceitos complementares e não antagônicos o que permite uma ampliação da compreensão do que é estratégia, sem contudo comprometer a sua interpretação, ressaltando seu fator de integração.

Para Quinn (2001), o aspecto integrador da estratégia está na integração entre as principais metas e políticas e na coerência da seqüência de ações de uma organização. A organização e alocação dos recursos, possibilitando uma postura singular e viável, são dadas por meio de uma estratégia bem-formulada baseada em no conhecimento de suas deficiências internas relativas e principalmente em suas competências, voltadas para as mudanças antecipadas no ambiente e as ações situacionais dos concorrentes, levando a organização a adaptações constantes.

Ser ‘adaptável’ em um ambiente de turbulência e imprevisibilidade não é o

suficiente, salientam Hamel e Prahalad (1995). As organizações dependem de suas estratégias para sua própria sobrevivência. A organização corre o risco de entrar em uma armadilha para tentar alcançar seus concorrentes que tenham uma visão mais ampliada do futuro se a estratégia for encarada como um jogo de posicionamento.

Modelar a estratégia apenas para o posicionamento no mercado não é o suficiente quando o que se espera é a liderança de setores futuros. Kaplan e Norton (2001) concordam que a formulação da estratégia nunca foi tão necessária quanto na atualidade. A significado da sua implementação é ressaltado pelos autores ao comentarem que a capacidade de realizar a estratégia é mais importante que a qualidade da estratégia em si. As organizações que possuem o foco na estratégia devem dar condições para que todos os colaboradores entendam e direcionem suas tarefas rotineiras contribuindo para o pleno resultado da estratégia, desta forma de direção de cima para baixo, tem-se a comunicação de cima para baixo.

Corroborando com Kaplan e Norton (2001), Albrecht (1994) salienta que as pessoas precisam compreender o cliente e a estratégia de negócios, porque afinal são esses dois elementos que devem transformar a estratégia em realidade.

Mintzberg (2003), também vê a estratégia como uma força que age como mediadora entre o ambiente e a organização. Assim, para que se formule a estratégia, há a necessidade de leitura e interpretação do ambiente, sendo que as decisões organizacionais serão dadas através do desenvolvimento de padrões consistente para lidar com essa estratégia principal.

Desta forma, os gestores organizacionais ao terem que administrar as condições que permeiam as fronteiras organizacionais, passam a ter um conhecimento mais amplo sobre o ambiente, desenvolvendo estratégias mais adequadas tanto para as suas necessidades, como para as suas forças, conservando a mudança reativa as modificações do ambiente não prejudicando assim a organização.

Para que a organização possa enfrentar a turbulência do ambiente que está cada vez mais competitivo, a definição de estratégias claras não pode mais ser considerada um luxo, mas sim uma necessidade proeminente, onde a velocidade da transformação do planejamento em ação é cada vez mais rápida, pois deve acompanhar a mesma velocidade de transformações do ambiente (MONTGOMERY e PORTER, 1998).

A necessidade de aumento da velocidade das transformações organizacionais pode ser vislumbrada nas palavras de Davis e Meyer (1999), ao comentarem que as organizações que não substituírem a burocracia e a regulamentação por mercados internos e outras características adaptáveis – aquelas que resistem a um mundo de contornos indistintos – sucumbirão como o muro e a economia soviética, desacreditadas, ridicularizadas e destroçadas.

Com relação à adaptabilidade da estratégia organizacional, Hamel e Prahalad (1995, p.158) comentam que em nenhuma organização por eles conhecidos, o capital foi impedimento para que a empresa alcançasse suas “aspirações”. Continuando, enfatizam que a intenção estratégica da organização deve ser individualizada, ou seja, “personalizada para cada indivíduo” onde a atenção das pessoas estaria voltada para os próximos desafios estabelecidos. Pois, os desafios “são a forma de alocar a energia emocional e intelectual, energia que flui do entusiasmo para a intenção estratégica da empresa”.

Certo e Peter (1993) alertam que as organizações não conseguirão alcançar os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional se a implementação da estratégia não for efetivada.

Assim, percebe-se que em um ambiente de mudanças rápidas, o planejamento se torna mais difícil porque exige grande capacidade de enfrentar riscos, lidar com incertezas e selecionar informações fundamentais na ambiência externa, além de habilidade para se conviver com a ambigüidade e as mudanças repentinas (MOTTA, 1998).

Para Bornholdt (1997), a estratégia tem um olhar voltado para o futuro, sendo considerado um ciclo contínuo, pois é tida como um processo sem início e sem fim e não um ato isolado, em que o seu valor está no processo e nas ações resultantes e não nos planos em si.

As ações e padrões de comportamento da organização que produzem resultados insignificantes ou transitórios, podem estar justamente no fato de que alguns empresários ignoram a nova dinâmica socioeconômica inerente às transformações pelas quais o mundo está passando, desta forma, restringindo as suas

oportunidades pois limitam as suas opções pela miopia com que trataram essas transformações (IMPARATO e HARARI, 1997).

A miopia estratégia também foi tratada por Hunger e Wheelen (2002). Os autores a interpretam como a disposição que os gestores têm de abdicar de informações negativas ou que não são familiares. Isso pode ser explicado pelos vieses causados pelos valores pessoais dos administradores de uma organização, nas suas percepções e interpretações do que importante monitorar no ambiente externo, perdendo desta forma novos acontecimentos que podem ser cruciais. Isso pode afetar a mudança de estratégia bem-sucedida, pois se a organização necessitar trocar a sua estratégia, pode incorrer no erro de não coletar as informações externas adequadas para o sucesso da mudança estratégica.

Com relação ao comportamento dos gestores organizacionais, Day e Reibstein (1999), alertam que a falta de perspicácia de reconhecer que a estratégia tem uma natureza dinâmica e não estática, leva os gerentes e conseqüentemente as empresas dirigidas por eles, a pagarem um preço muito alto, pois os concorrentes terão como alvo de ataque mais provável às estratégias que funcionaram bem no passado, pois já são conhecidas e dão margem a estas ações da concorrência, e também levam ao não acompanhamento das mudanças inerentes à dinâmica ambiental.

Porém Mintzberg (2001) ressalta que a estratégia não pode ser vista apenas como uma forma de lidar com a concorrência em um ambiente dinâmico. Deve levar a organização a questionamentos mais profundos em que a percepção coletiva e a ação são instrumentos utilizados pela organização no seu processo estratégico.

As organizações de ensino superior não podem se furtar ao uso de estratégias para a sua permanência, crescimento e embates em um ambiente cada vez mais competitivo, impulsionado pelo crescimento do número de organizações universitárias nos últimos anos.

2.2.2 A estratégia e mudanças nas instituições de ensino superior

Para Mintzberg (2003), a noção de estratégia como um padrão único e integrado de decisões, perde seu significado na burocracia profissional, ou seja, nas

universidades, pois a partir do momento que as saídas são difíceis de serem medidas, a elaboração de suas metas não são fáceis de serem consensuais.

Freqüentemente, segundo Castro (1988), consegue-se gerar várias alternativas estratégicas por meio de um diagnóstico e elaboração de um conjunto de objetivos onde deverão ser avaliadas para que se eleja as mais vantajosas para a instituição universitária.

Essas estratégias também podem ser trabalhadas a nível pessoal nas organizações universitárias tendo em vista que, pelo fato dos profissionais terem relacionamentos de trabalho afastados dos seus colegas e próximos a seus clientes, fato este dado pela autonomia, há uma lógica no pensamento da criação de estratégias pessoais desenvolvidas por cada um dos profissionais, escolhendo suas próprias estratégias de produto/mercado conforme a seleção dos próprios clientes e a forma como trata-los (MINTZBERG, 2003).

A nível institucional, para que mudança realmente ocorra, o gestor das universidades, comenta Mintzberg (2003), deve elaborar um conjunto de iniciativas estratégicas, assumidas por ele mesmo, não impondo sua vontade, mas deve confiar em poder informal e utiliza-lo com muita astúcia. Onde as mudanças devem ser apresentadas em etapas incrementais claras e realizadas de forma gradual para evitar a rejeição dos profissionais.

Com relação às mudanças, Buarque (1989) comenta que a universidade deve compreender que existem dois tipos de futuro, aquele que tem como base o passado, respondendo as mesmas perguntas, e o novo futuro que aparece a partir da ruptura com o passado, trazendo consigo perguntas diferentes, reformulação social e propostas ideológicas. Esse futuro não será respondido com a reprodução simples do passado, pois as exigências não são as mesmas, pois apresentam um caráter contingencial para cada situação social “[...] especialmente aquela cujo papel é entender o mundo, seu processo, formular propostas e ajudar na construção do futuro” (p. 318).

Um fator ressaltado sobre as mudanças na universidade por Buarque (1989, p. 324), é que a “[...] universidade não perdeu qualidade, perdeu velocidade. Ela não piorou, atrasou-se”. As exigências da sociedade não estão sendo acompanhadas, pois a universidade não perdeu conteúdo, perdeu na verdade o poder para uma

reformulação de acordo com essas novas exigências. “A universidade deixou de ser vanguarda”. É aqui que reside a aceção de perda da qualidade.

A necessidade de a universidade se preparar para as mudanças da sociedade, conseqüentemente as suas exigências, já havia sido discutida por Tubino (1980). O autor, comenta que essa preparação deve estar voltada para o futuro, isso fica claro quando comenta que versa sobre a criação de mecanismos internos que possibilitem a identificação de indícios de futuras mutações externas que possam abrolhar, e ao obter essas informações deve reformular seus processos, tanto de pesquisa quanto de formação, oferecendo também oportunidades aos recursos humanos uma de se reciclarem, para que possam acompanhar as novas exigências e imposições do ambiente.

A questão de uma gestão voltada para o futuro é ressaltada pelo autor ao comentar que “verifica-se que a Universidade precisa desempenhar um papel prospectivo, no qual a imagem da sociedade terá sempre que ser projetada, mesmo que dialeticamente, mas sem perder de vista que deverá permanentemente constituir-se na próxima escala de valores dessa sociedade.” (TUBINO, 1980, p.24).

Um fator a ser ressaltado é que para se alcançar uma gestão voltada para o futuro, faz-se necessário o uso da criatividade como fator propulsor para a identificação do próprio futuro. Não esquecendo que a criatividade é a base de qualquer estratégia.

2.2.3 Criatividade e intuição no processo estratégico da organização

Diversas são as definições apresentadas para a criatividade, para Robbins (2002) criatividade é a capacidade que o indivíduo possui na articulação de idéias, fazendo associações incomuns entre elas ou no tratamento de uma idéia de maneira única.

Já para Sutton (2002), a criatividade está nos olhos de quem vê, resultando na utilização de idéias antigas com uma roupagem diferente dada pelas combinações originais e pela utilização em novos lugares.

Se a organização quiser ser constantemente criativa ou ter equipes com essa característica, terá que saber reutilizar as idéias existentes de uma forma nova

convencendo os membros da organização de que suas idéias são novas e valiosas.

Segundo Sutton (2002), essas atitudes podem ser consideradas como um processo, que pode levar a descobertas acidentais que justamente permitirão a organização servir a clientes inesperados. Mas, a criatividade não significa apenas reciclar idéias, mas também inventar idéias, serviços e produtos totalmente novos.

Muitos dos avanços científicos são dados justamente pela habilidade de ver ligação entre algo que a primeira vista parece contraditório e/ou separado e em misturar algo já existente de maneira nova. São as pessoas que utilizam ou avaliam a idéia é que podem dizer se ela é nova ou não, reforçando a questão de que determinar se algo é criativo está diretamente ligada a percepção de quem observa.

Quinn, Anderson e Finkelstein (1996) criaram o termo criatividade automotiva, que envolve, segundo os autores, a motivação, a adaptabilidade e a vontade. Enfatizam que as organizações que possuem grupos motivados e criativos, com uma frequência muito maior, têm melhores desempenhos que outras organizações com maiores recursos físicos ou até mesmo financeiros.

Segundo os autores, devido à complacência, os líderes podem perder a sua vantagem de conhecimento sem a criatividade automotivada. Pois, é ela que faz com que a organização consiga se adaptar de forma agressiva à mutabilidade do ambiente, principalmente com relação às inovações que transformam suas habilidades antigas em obsolescência em curto prazo. Levando as organizações, que fomentam a criatividade de seu pessoal, a prosperarem em meio a mudanças velozes e também renovar suas habilidades avançadas, sua compreensão sistêmica e seu conhecimento cognitivo.

A criatividade também é necessária para quem toma decisões racionais na organização, pois amplia a percepção dando mais condições para a avaliação de um problema, ajudando o tomador de decisões a identificar as alternativas viáveis.

Simon (1960) comenta que um dos equívocos cometidos com relação à decisão é considera-la somente no momento final. Deve-se ver a decisão como um processo complexo de reflexão, investigação e análise que precede esse momento, compreendendo desta forma o processo todo e não só a decisão em si. Tanto a

criatividade como a intuição, são instrumentos que auxiliam a compreensão do problema e a tomada de decisão para resolvê-lo.

Para Robbins (2004), a criatividade está diretamente ligada à tomada de decisões. Considera que a criatividade é essencial para o tomador de decisões racionais, porque possibilita a geração de idéias novas e aplicáveis, diferente daquelas que já foram tidas antes, mas adequadas para as oportunidades ou os problemas atuais.

A criatividade se torna importante no processo de tomada de decisão, porque permite identificar de todas as alternativas possíveis para a sua resolução, compreendendo melhor o próprio problema, incluindo fatores e aspectos não foram notados por outros.

Manson (1974), já alertava na década de 70, para a falta de dirigentes que pudessem fazer frente às exigências e complexidade do mercado, causada em grande parte pela ênfase dada a excessiva especialização do passado. A ênfase passa da especialização para a generalização, em que há a necessidade da criatividade para auxiliar na resolução dos problemas. Porém, a criatividade deve, independente do tipo de organização, vir dos dirigentes da organização, ou, como comentou o autor, dar condições e incentivar o processo criativo em todos os níveis não incorrendo no equívoco de desencorajar ou mesmo dificultar novas e diferentes formas de pensamento.

Contudo, afirmou que se a atitude do dirigente da organização for céptica quanto à criatividade, não poderá inspira-la a quem quer que seja. Sendo necessário que, além de precisar de novas idéias, o dirigente tenha a capacidade de acompanhar as transformações exigidas pelas novas idéias. Se há algo que o dirigente necessite “[...] é confiança suprema no poder do homem de alterar os eventos e circunstâncias de seu ambiente através da aplicação de sua imaginação” (MANSON, 1974, p. 27).

O autor citado acima, ainda salienta a necessidade do dirigente ter, o que ele denominou de sensibilidade para com os problemas, ou seja, reconhecer a existência do problema, pois não se pode utilizar a criatividade para resolver algo que não é reconhecido nem definido. Exigindo a capacidade de se lidar com

incompreensões, concepções falsas ou qualquer outra barreira que possa ser prejudicial ao reconhecimento do problema real em determinadas situações.

Corroborando com Manson (1974), Taylor (1976, p. 25) acrescenta que

indivíduos criativos podem não raro efetuar muito mais, com muito menor despesa, do que outras pessoas. Os criativos e inventivos podem resolver problemas sem muito equipamento caro que talvez seja necessário aos homens de menor talento.

Essa capacidade dos indivíduos, alcançarem mais com menos, pode levar a organização a alcançar a vantagem competitiva, pois a própria adaptabilidade às exigências do meio depende da criatividade.

Para Ghoshal e Bartlett (2000), a criatividade é uma fonte de vantagem competitiva, principalmente porque a dinâmica das transformações em um ambiente em que a competição está cada vez mais acirrada envolvendo cada vez mais o conhecimento, a criatividade humana pode fazer a diferença.

A criatividade também é vista como fonte da estratégia para Serra, Torres e Torres (2003), mas para isso não poderá estar determinada e limitada a um executivo ou a uma equipe, podendo ser da autoria de qualquer um na organização.

Consubstanciado por esse pensamento, o que interessa para Motta (2001), não é a genialidade de poucos, mas a criatividade de muitos. Significando administrativamente auferir originalidade não somente nos produtos e serviços que uma organização oferecer, mas também sem seus métodos e principalmente, ação.

Uma estratégia de negócio bem-sucedida resulta não de uma análise rigorosa, mas de um estado mental particular. A formulação da estratégia é, essencialmente, um processo criativo e principalmente intuitivo, freqüentemente aliado a uma mudança brusca. Os estrategistas empregam análises somente para estimular o processo criativo, para testar as idéias que emergem para trabalhar suas implicações estratégicas ou garantir com sucesso a execução (OHMAE, *apud* SERRA, TORRES e TORRES, 2003).

A base para uma estratégia eficaz reside na capacidade de tomar decisões estratégicas rápidas, com apoio generalizado e de alta qualidade, pois os processos decisórios estratégicos são a capacidade dinâmica fundamental das empresas

excelentes (EISENHARDT, 2002).

Para o autor, não só a criatividade mas também a intuição está ligada a criação de estratégias. Os responsáveis pelas decisões eficazes desenvolvem a intuição coletiva, que acaba ampliando a visão das pessoas auxiliando-as a reconhecer tanto as oportunidades como as ameaças com muito maior precisão. Utilizam o conflito rápido como meio para melhorar a qualidade de raciocínio estratégico, levando a manutenção de um ritmo disciplinado que impulsiona o processo de decisão a uma conclusão conveniente, eliminando desta forma o comportamento político gerador de conflitos que se tornam improdutivos e desperdiçadores de tempo. “A partir de informações abrangentes em tempo real, esses executivos desenvolvem uma intuição coletiva que lhes permite agir com rapidez e precisão quando surgem novas oportunidades” (EISENHARDT, 2002, p. 95).

Já para Robbins (2002), a decisão intuitiva é dada pelo burilamento da experiência. Levando o tomador de decisões, pelo processo intuitivo, a decidir rápida e acertadamente mesmo que partindo de informações que aparentemente são muito limitadas. Sendo que esse processo não é independente da análise racional, ou seja, não a nega, mas operam de forma concomitante de completando entre si.

Com relação à criatividade nas organizações universitárias, Meyer (1988, p. 7) comenta que

As organizações universitárias, por sua complexidade, exigem sempre dos seus gestores criatividade na formulação de modelos e abordagens gerenciais que lhes permitam atuar em um contexto complexo caracterizado por objetivos difusos, tecnologia múltipla, liberdade acadêmica, natureza qualitativa do trabalho e grande sensibilidade a fatores ambientais.

Utilizar tanto a criatividade quanto à intuição na tomada de decisão estratégica e no processo estratégico como um todo, dependerá enormemente da cultura que a organização possui, pois poderá estimular o seu uso ou ignorá-lo por não reconhecer o seu caráter potencializador dos resultados almejados.

2.2.4 Cultura organizacional e visões partilhadas - influências na estratégia

Para Pfiffner e Sherwood (1965), existem duas maneiras pelas quais o conceito

de cultura pode ser aplicado ao estudo das organizações. Em primeiro lugar deve-se reconhecer que não se pode isolar a organização, independente de seu tipo, do ambiente cultural ao qual ela está inserida, devendo, como organismo social que é, operar dentro de um sistema cultural mais amplo, limitando sua situação à congruência entre os seus valores culturais e os valores culturais total.

Como segunda aplicação do conceito de cultura, para os autores, está o reconhecimento da organização como subcultura. A organização está influenciada pelo modelo cultural mais amplo em seu tipo particular de conduta e de comportamento, sendo reflexo do sistema maior.

Décadas atrás Handy (1978), já alertava para a necessidade da organização possuir uma cultura adaptável, pois para que se possa acompanhar as modificações no ambiente a organização precisa de uma cultura sensível a estas mudanças, que reaja rapidamente e se adapte na mesma velocidade que as mudanças ambientais. Destaca que a organização não pode ser avassalada pela cultura e que a estabilidade pode até possibilitar maior segurança, porém também traz a decadência.

Com relação especificamente à cultura organizacional, Hall (2004) comenta que as estruturas são formadas dentro de um contexto organizacional constituídos pelas culturas internas. A cultura está entre os fatores organizacionais, juntamente com a tecnologia e o tamanho, que mediante constante interação se formaram resultando em uma estrutura dos quais saem os acertos estruturais futuros.

Ao referir-se a cultura organizacional, Morgan (1996) menciona o padrão de desenvolvimento organizacional refletido nas normas e rituais do cotidiano, suas ideologias e valores, componentes do sistema social de conhecimento da organização. A cultura também é utilizada quando se faz referência ao grau de aperfeiçoamento evidenciado nas crenças e práticas organizacionais. Fica evidente para as pessoas de fora da organização as diferenças culturais entre organizações quando se atenta para as crenças que lhes são peculiares, bem como suas rotinas e rituais.

Porém, aos olhos do autor, a influência da cultura maior, ou seja, da cultura da sociedade a qual a organização está inserida, dificilmente é uniforme. Em uma mesma

cultura, os indivíduos apresentam personalidades diferentes ao compartilharem de coisas que lhes são habituais, o mesmo se sucede com as organizações e os grupos. Como as organizações são vista como minissociedades, elas possuem padrões de cultura e conseqüentemente de subcultura que lhes são peculiares.

Sendo assim, para Morgan (1996), a organização pode ter uma visão própria altamente fracionada com grupos que têm pensamentos diferentes sobre a realidade e sobre o que a organização deveria ser, ou ainda como um grupo que acredita no trabalho em grupo, que se vê como uma família. Essas peculiaridades de fragmentação ou integração de crenças ou significados compartilhados, podem influenciar a própria capacidade da organização em enfrentar seus desafios.

Porém para Trompenaars (1994, p. 16), para muito dos gerentes, a cultura não passa de um acompanhamento, um artigo de luxo. Mas, “na verdade, a cultura permeia e irradia significados em todos os aspectos da empresa. A cultura molda todo o campo de relacionamentos empresarias”.

A uma ligação grande entre cultura e estratégia. López e Martín (1996), afirmam que a cultura de uma organização pode agir de duas formas quanto à relação com a estratégia, ou podem facilitar a sua implantação se houver congruência entre elas, ou no caso de incongruência atrasar ou até mesmo impossibilitar implementação. Os resultados das atividades da organização, segundo os autores, são influenciados pela cultura, se for levado em consideração à premissa de que a estratégia não serve apenas de condutor para o alcance de certos objetivos econômicos, mas também de guia para o aperfeiçoamento de suas atividades.

Desta forma, a cultura acaba permitindo a criação de previsibilidade, consistência e ordem, atuando como um mecanismo de coordenação na empresa por meio da normalização dos comportamentos.

Com relação à congruência entre a estratégia e a cultura organizacional, López e Martín (1996), salientam que há a necessidade de se analisar a compatibilidade entre as duas por meio da decomposição da estratégia global para a averiguação de incompatibilidade entre os programas estabelecidos por ela e a cultura, possibilitando a identificação antecipada de situações que possam gerar conflito ou até mesmo levar a sua não aceitação. Fazendo com que se planeje as formas de

atuações mais apropriadas para a redução da rejeição à estratégia aumentando o sucesso de sua implementação, levando desta forma, a uma questão primordial para os autores, se o que se deve modificar é a estratégia ou a cultura.

Segundo Schwartz e Davis (*apud* López e Martín, 1996), se for identificado incompatibilidade entre a cultura e a estratégia, pode-se optar por quatro alternativas genéricas. A primeira seria simplesmente ignorar a cultura, porém está é, segundo os autores, a alternativa que apresenta o maior perigo quando se detecta incongruência entre a estratégia e a cultura. A segunda seria uma tentativa de ajustar a cultura à estratégia, levando a um processo oneroso e lento, porém, os autores ressaltam que em certas situações, essa ação é essencial para o sucesso da organização no longo prazo.

Continuando, como terceira alternativa os autores propõem a adaptação, ou troca do plano de implantação como meio de contornar os obstáculos culturais. Para que essa alternativa seja aplicada, é necessário primeiramente identificar quais são as barreiras que realmente representam obstáculos para a implementação da estratégia escolhida e planejar meios alternativos que contornem os obstáculos sem alterar o enfoque estratégico básico. Como última alternativa, os autores indicam a troca da estratégia para que seja ajustada a cultura, porém alertam que ao optar por essa alternativa, deve-se aceitar uma redução significativa das expectativas de resultados.

Para Thompson Jr. e Strickland III (2003), se a empresa tiver que atingir um desempenho superior por um longo período de tempo, deverá ter uma cultura que ajude a empresa a adaptar-se às mudanças ambientais em rápida mudança, por meio da introdução de novas estratégias e práticas organizacionais.

Para os autores, a cultura e seus valores afetam as ações estratégicas de uma empresa. As crenças básicas e a cultura da empresa, em alguns casos, chegam a dominar a escolha das mudanças estratégicas. Isto ocorre porque a maneira de resposta da empresa está diretamente ligada aos valores relacionados com a cultura e com as crenças que, por estarem impregnados modelam e refletem a estratégia e as ações estratégicas da gerência.

O processo de formação da estratégia é influenciado pela cultura de uma

organização, pois a forma como a organização percebe o ambiente em que está inserida lhe é própria, fazendo com que suas percepção e conseqüentemente sua compreensão do ambiente divirja das demais organizações que compartilham do mesmo ambiente (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Desta forma, para os autores, as organizações produzem um filtro focando certos dados em detrimento de outros para a criação de suas estratégias. A estabilidade no comportamento, dada pelo compromisso em comum nas crenças da organização, desestimula as alterações na estratégia organizacional. Porém, para os autores, os maiores obstáculos às mudanças fundamentais na organização estão nas crenças enraizadas da cultura, impedindo o aprendizado estratégico, exigindo da organização que busca esse tipo de aprendizagem a quebra da lógica dominante pela organização.

Também se faz necessário dar a devida atenção para a superação da inércia estratégica da própria cultura organizacional. Para tanto, os autores utilizam-se das idéias de Lorsch ao sugerir que os dirigentes da organização optem como fator predominante na cultura a inovação e conseqüentemente a flexibilidade.

Todo esse processo é facilitado pela visão compartilhada, que segundo Senge (2002) funciona como uma força com poder impressionante. “Poucas forças, se é que existe alguma, nas questões humanas, são tão poderosas quanto uma visão compartilhada” (p. 233).

São as visões compartilhadas que dão consistência às atividades desenvolvidas pelas pessoas na organização, dando coerência às ações, desenvolvendo um sentimento de comunidade que acaba permeando toda a organização. A visão compartilhada faz com que as pessoas tenham a mesma imagem e assumem o comprometimento mútuo de manutenção dessa visão, levando as pessoas a se sentirem ligadas por algo em comum.

Senge (2002), concluiu que o desejo das pessoas de sentirem-se ligadas a uma iniciativa importante é uma das principais razões que impulsiona os indivíduos a buscarem visões compartilhadas, sendo essencial para o processo de aprendizagem da organização fornecendo um foco, um direcionamento e também a energia necessária para a aprendizagem. O autor ressalta que “[...] não existe organização

que aprende sem uma visão compartilhada” (SENGE, 2002, p. 237). O compromisso no longo prazo é promovido pela visão compartilhada.

O comprometimento com a organização, dada pela visão compartilhada, já ressaltada por Henderson (1989), ao comentar que a estratégia necessita de comprometimento de toda a organização, pois a sua ausência pode impossibilitar a reação, reorganização e alocação correta de recursos que são necessários para a contrapartida dos movimentos estratégicos dos concorrentes e as modificações do ambiente.

Com relação ao envolvimento das pessoas, para Beer, Eisenstat e Spector (1990), o alinhamento da visão com as tarefas que são executadas na organização, dá-se por meio do comprometimento das pessoas, onde a informação, por meio de arranjos novos de atribuições e responsabilidades, flui em todas as direções e em todos os níveis na organização, fomentando ainda mais o comprometimento com a organização para algo comum a todos.

Para Ghoshal e Bartlett (2000), o que cria a confiança nas pessoas para que se possam alcançar as metas impostas pela visão é justamente o conjunto de valores compartilhados. Porém, os autores alertam que muitas vezes todo o processo que leva ao comprometimento organizacional, como identificação, forjamento dos valores e sua disseminação são em muitos casos mais difícil que a própria formulação da visão estratégica da organização, pois está diretamente ligada a intuição e a emoção, diferentemente da estratégia que é mais lógica.

Na maioria das empresas o conjunto de crenças e filosofias que direciona o comportamento das pessoas, está implícito ou em casos mais extremos chega a ser reprimido, que, por meio de uma visão míope sobre o assunto, servem para não se perca o foco nos negócios nem se crie barreiras desnecessárias para a ação gerencial.

As organizações que conseguem ver além dessa visão distorcida, que segundo Ghoshal e Bartlett (2000), conseguiram transcender a ‘esterilidade filosófica’, conseguem atrair e reter as pessoas que se identificam com esses valores, tornando-se mais comprometidas com a própria organização. “Os valores compartilhados induzem à identidade coletiva, o senso de unidade e solidariedade que promove a

confiança e o compartilhamento e, assim, sustenta os fluxos horizontais tão vitais para o aprendizado organizacional” (Ghoshal e Bartlett, 2000, p. 205).

Robbins (2002) compartilha desse pensamento que é visivelmente notado ao comentar que o que leva os indivíduos a desejarem permanecer na organização é justamente o comprometimento que eles passam a ter com a organização que os acolheu.

Para Ghoshal e Bartlett (2000), é premente que a organização precise de uma estratégia nítida e um comprometimento com essa estratégia. Porém, para que isso aconteça, os autores alertam que em todos os níveis da organização os empregados deveriam compartilhar a natureza do negócio da organização e também compreender por que é importante o seu comprometimento, deixando claro como é que a organização pretende permanecer competitiva.

A visão intimidadora para muitos, quando se tem o direcionamento para os objetivos da organização, pode estar no receio de que quanto maior for a ousadia e agressividade das metas, maior também poderá ser a probabilidade de fracasso das mesmas. Porém, o que os autores chamam a atenção é para o fato de que o trabalho em conjunto acaba desenvolvendo nos indivíduos algo que não alcançariam de forma isolada, o senso de coragem e comprometimento. “Esse foi o potencial incorporado por várias empresas, ao gerarem o senso de identidade coletiva em torno de metas ambiciosas de se transformarem no melhor possível”, (GHOSHAL e BARTLETT, 2000, p. 109).

Ainda com relação ao envolvimento dos funcionários de uma organização Ulrich (1998), salienta que, a capacidade organizacional dos indivíduos e de suas competências, é a chave para transformação da organização onde a capacidade transformar as estratégias em ação depende diretamente da colaboração e compromisso do funcionário e da capacidade de originar mudanças consiste e perceptíveis por todos, o que denominou de nova economia.

Para Albrecht (1994), as melhores chances de mobilização das energias e esforços direcionados às metas, estão diretamente ligadas à capacidade dos líderes da organização em dar aos membros da organização uma proposição de valor que seja válida, que leve ao sucesso não somente da organização mas também dos

indivíduos envolvidos, auxiliando-os a compreender o valor que cada um tem para a organização e a contribuição pode ser dada por todos para o alcance real de uma vantagem competitiva.

2.3 Vantagem competitiva

Segundo López e Martín (1996), a vantagem competitiva ocorre por meio de estratégia competitivas que são consideradas as possíveis linhas de atuação de uma organização para direcionamento da competição em certos mercados, com produtos e serviços concretos que a levam a competir melhor gerando uma vantagem, ou seja, uma posição mais vantajosa.

Para López e Martín (1996), três requisitos básicos devem estar reunidos para que uma determinada característica organizacional venha a ser considerada como uma vantagem. O primeiro requisito trata da necessidade da organização em invocar, o que os autores denominaram de fator chave de êxito no mercado. O segundo requisito básico está diretamente ligado ao primeiro, já que o fator chave deve ser essencial para presumir uma diferença real. O terceiro requisito está ligado aos outros dois, pois o fator chave deve ser sustentável às trocas do ambiente, ou seja, sustentável no longo prazo, mesmo que, segundo os autores, nenhum deles seja intocável.

A vantagem competitiva, segundo os autores, pode ser criada pela organização com estratégias que consigam se antecipar e responder as mudanças no ambiente, e por meio de estratégia que produzam mudanças por meio da inovação. A primeira estratégia está diretamente ligada a flexibilidade da organização em se adaptar as mudanças constantes nas tendências do mercado. Já a segunda estratégia pode gerar vantagem competitiva por meio da inovação, porém não somente ligada à tecnologia, mas sim também no sentido de gestão e administração.

Com relação a sua dinamicidade, Day e Reibstein (1999) comentam que a ausência de uma visão dinâmica da estratégia, pode levar os dirigentes organizacionais a adotar estratégia que foram boas no passado, mas que não servem para o presente, nem para o futuro.

Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva sustentável é o alicerce para o

desempenho acima da média e em longo prazo. Já que nenhuma organização pode ter um desempenho em um nível acima da média, tentando ser tudo para todas as pessoas. A administração, portanto, precisa selecionar uma estratégia que confira à sua organização uma vantagem competitiva.

Baseado nas leis naturais, Henderson (1989) chama a atenção para o fato de que nem na natureza, nem no mercado competitivo, não há coexistência para os competidores que obtém sustento da mesma forma. “Cada um precisa ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única” (p. 78.) As vantagens que cada competidor tem, acaba por demonstrar que a diversidade de competidores é dada pelas vantagens exclusivas que cada um possui, mesmo que aparentemente elas sejam semelhantes.

Pensamento análogo foi compartilhado por Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), ao fazerem referência às organizações que desfrutam de vantagem competitiva. Para os autores a vantagem competitiva é dada pela implementação de uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo usada pelos concorrentes atuais ou mesmo os potenciais. Levando à vantagem competitiva por um período maior, possibilitando à organização usufruir uma vantagem competitiva sustentável, mesmo com as tentativas de arremedo da concorrência.

Todavia os autores atentam para o fato de que as estratégias competitivas não são eternas, pois em dado momento os novos conhecimentos, produtos e tecnologias acabarão por carcomer o potencial competitivo atual. Os autores continuam comentando que o papel do conhecimento é praticamente desconhecido ou na melhor das hipóteses pouco explorado pelas organizações nos modelos estratégicos considerados tradicionais.

Podendo ser utilizado como fonte de vantagem competitiva, o conhecimento na maioria das organizações é relegado a um segundo plano, deixando desta forma de ser utilizado em todo o seu potencial.

2.3.1 Criação do conhecimento como fonte de vantagem competitiva

A organização não é mais letárgica como na época de Taylor onde tudo parecia previsível e estático. Onde os indivíduos, imbuídos na sua maioria da crença de sua

condição operária, sem perspectivas maiores, apenas obedeciam calados às ordens impostas por dirigentes que os consideravam '*homus economicus*' (CRAINER, 2002). Indivíduos que entravam em uma organização para fazer carreira e quando resolviam mudar eram taxados muitas vezes como desleais.

Era uma época em que se ingressava em uma empresa aos vinte e poucos anos com a ambição principal de fazer carreira. As mudanças eram consideradas pura deslealdade, o que levava os indivíduos a acreditarem que seria melhor a manutenção de uma posição estável e fiel a uma empresa e com isso acumular as vantagens sobre o tempo de serviço (DAVIS e MEYER, 1999).

Os tempos são outros. As exigências são outras e a percepção dos indivíduos também não são as mesmas. As organizações que realmente querem ver suas estratégias implementadas com sucesso não podem desprezar a importância do indivíduo nesse novo contexto.

Essa nova concepção pode ser entendida nas palavras de Davis e Meyer (1999) ao discorrem que não mais a empresa, mas os indivíduos e seus conhecimentos, é que estão se tornando a principal unidade organizadora. O mercado está desenvolvendo formas de captá-los, avaliá-los, comercializá-los e recompensá-los à altura.

Para Howard (2000), a principal fonte de vantagem competitiva em uma economia tão inconstante e dinâmica, é as pessoas por meio de suas habilidades de se antecipar às mudanças e a capacidade de se adaptar a situações novas e também da capacidade de inventar práticas novas de negócios. A aprendizagem torna-se uma máxima para se conseguir o sucesso organizacional em longo prazo, desde que trabalhado em todos os níveis da organização.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), é por meio da criação de conhecimento que se obtém a inovação contínua e conseqüente vantagem competitiva. Através da formulação de uma intenção organizacional e repassando-a aos funcionários, por meio do estímulo ao compromisso as organizações podem criar o conhecimento.

Conforme os autores, a necessidade da criação de conhecimento nas organizações, está diretamente ligada ao ambiente extremamente mutante e incerto,

pois, ao contrário das muitas visões passivas e estáticas, a organização que quer atuar na mesma velocidade que a dinâmica do ambiente ao qual está inserida, precisa além de processar as informações e o conhecimento de forma eficiente, deverá estimular a sua criação, levando os indivíduos a serem promotores diligentes da inovação.

Contudo Nonaka e Takeuchi (1997) alertam que é impossível uma organização criar o conhecimento sem a participação dos indivíduos. Para tanto, precisa apoiar os indivíduos criativos ou propiciar contextos para a criação do conhecimento devendo ser entendida como um processo que tem como finalidade expandir pela organização o conhecimento, transformando-o em uma rede de conhecimento organizacional.

O conhecimento propicia a inovação, que segundo Porter (1999), está diretamente ligada à criação de um ambiente desafiador e dinâmico pela liderança, sendo que a vantagem competitiva é derivada da exploração e amplificação das forças que provem e melhoram esta inovação.

Tofler (1995) salienta que diferentemente de máquinas ou mesmo da terra, que somente podem ser usadas por uma pessoa ou empresa de cada vez, o conhecimento pode ser utilizado por muitas pessoas diferentes ao mesmo tempo, podendo gerar, se usados de forma inteligente, ainda mais conhecimento, sendo portanto considerado inexaurível e não exclusivo.

O autor já destacava a existência de uma falha nas velhas estratégias que seria a concentração na circulação da moeda e não no conhecimento. Todavia evidenciou que é o que agregam realmente valor é o conhecimento em detrimento da mão-de-obra barata e os símbolos no lugar da matéria-prima. “O conhecimento tornou-se o recurso essencial das empresas” (TOFLER, 1995, p. 104).

Segundo Senge (2002, p. 13) “[...] a única maneira de desenvolver vantagem competitiva é através da utilização da inteligência e do comprometimento das suas pessoas”. Para o autor, a velha ordem onde as soluções eram concentradas somente na alta gerência e eram somente repassados aos demais indivíduos na organização não é mais coerente com os dias atuais. O sucesso futuro das organizações possui um elo direto com a capacidade da organização em criar e

cultivar o comprometimento dos indivíduos em todos os níveis capacitando desta forma a todos os indivíduos a aprenderem.

Criar conhecimento novo significa literalmente recriar a empresa e cada pessoa dentro dela em um processo ininterrupto de alta renovação pessoal e organizacional (NONAKA, 2000).

Para se prever e antecipar ações de forma mais conseqüente e eficiente, por um lado, a gerência é tratada como algo científico, racional, dando ênfase as análises e as relações de causa e efeito. Já por outro lado, não se pode negar a existência, de uma face de imprevisibilidade e de interação humana que lhe conferem a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e espontâneo e do irracional na gestão. Para que a gestão moderna possa ser entendida, os dirigentes devem compreender os dois sentidos (MOTTA, 1998).

Desenvolver habilidades comportamentais significa adquirir novas maneiras de interação humana, dentre padrões alternativos conhecidos e validados socialmente. Envolve, por exemplo, novas formas de comunicação, de interagir em pequenos grupos, de exercer ou de lidar com poder e autoridade (MOTTA, 1998).

Para Drucker (1992), as nossas instituições, como família, comunidade e a sociedade de um modo geral, são conservadoras, portanto são estáveis e se não evitam, ao menos tem a tendência a retardar as mudanças. Porém a organização moderna, segundo o autor, deve ter o que ele denominou de destruição criativa, ou seja, organizada para a inovação. Precisando estar pronta a descartar tudo aquilo que não lhe serve mais, pronta para as mudanças constantes.

O autor comenta que a organização deve ter como função dispor o conhecimento para o trabalho em todos os seus processos, produtos, serviços e ferramentas, pois o conhecimento é de transformação constante, levando ao que é certeza hoje a dúvida de amanhã. A inovação deve ser encarada como um processo sistemático, que pode ser organizado de forma a fazer com que toda a organização aprenda a inovar, levando a um ciclo contínuo de aprendizagem. Pois a organização baseada no conhecimento que não fizer essa opção, tenderá a obsolescência deixando de ser atraente para àqueles que têm habilidades e conhecimentos necessários para a sua sobrevivência e avanços futuros.

Krogh, Ichijo e Nonoka (2001, p. 12), acreditam que “a capacitação para o conhecimento inclui a facilitação dos relacionamentos e das conversas, assim como o compartilhamento do conhecimento local em toda a organização ou além das fronteiras geográficas e culturais” Porém, o que deve ser levado em consideração para que esse processo realmente se torne realidade na organização é a difusão de um senso comum de conhecimento e de uma diligência emocional, dando ênfase ao tratamento que as pessoas tem com aos outros e incentivando a criatividade, ou como os autores disseram “até mesmo a jovialidade”.

Ao fazerem referência ao sucesso final da criação do conhecimento, os autores tecem o seguinte comentário:

[...] depende da maneira como estes e outros membros da organização se relacionam ao longo das diferentes fases do processo. Embora isso talvez pareça óbvio, poucas empresas, até hoje, converteram os relacionamentos em prioridade. Ninguém negaria que a atual arena global é mais competitiva do que nunca. Mas, ironicamente, as empresas talvez precisem reverter essa atitude de degola, a fim de preservar a própria competitividade a longo prazo (Krogh, Ichijo e Nonoka, 2001p. 14).

Para Krogh, Ichijo e Nonoka (2001), tanto as estratégias de sobrevivência como as estratégias de avanço são geradoras de processos de conhecimento, que ou criam conhecimentos novos, que acabam contribuindo para o avanço, ou simplesmente transferem conhecimento, reforçando geralmente a sobrevivência.

Segundo os autores, em ambos os casos, seja a criação do conhecimento em estratégia de sobrevivência ou a criação de novos conhecimentos através das estratégias de avanço, elas estão concatenadas com a vantagem competitiva da organização. A primeira tem foco na rapidez, já que trabalha com o conhecimento já existente e o uso eficaz desse tipo de conhecimento está diretamente ligada a manutenção das vantagens competitivas adquiridas. Já a estratégia de avanço trabalha com os novos conhecimentos para o desenvolvimento de futuras estratégias competitivas.

A vantagem competitiva também pode ser trabalhada, além do conhecimento, com as alianças estratégicas como meio para amenizar as desvantagens competitivas que a organização possui.

2.4 Alianças Estratégicas

As alianças estratégicas para Montgomery e Porter (1998), não podem ser consideradas um fim em si mesmas, mas como meios para se alcançar os objetivos estratégicos da organização que foram focalizados com todos os cuidados devidos.

Thompson Jr. e Strickland III (2003), consideram as alianças estratégicas como acordos de cooperação entre organização, que não podem ser considerados fusões, nem parcerias, mas que ultrapassam os negócios normais da organização. Os autores deram alguns exemplos de alianças, como compartilhamento de pesquisas e tecnologia, utilização de uma mesma instalação produtiva entre outros.

Para os autores, as organizações participam de alianças por motivos que sejam estrategicamente benéficos. Comentam que as alianças também acabam afetando a competição, pois além de compensar alguma desvantagem competitiva podem resultar em direcionamento das energias competitivas contra os rivais comuns e menos uma contra a outra.

Porter (1999) considera que as alianças não são um fim em si mesmas, mas meios para o desenvolvimento de redes de atividades consideradas dispersas, tendo a capacidade de maximizar a eficácia dessas mesmas atividades. São, para o autor, temporárias não devendo ser utilizada para as atividades essenciais da organização, desta forma se prestam como ferramentas seletivas. Considera que as melhores alianças são aquelas extremamente seletivas, que focalizam a auferição de benefícios específicos abrangendo somente determinadas atividades que não atrapalhem o crescimento da própria organização.

Quanto à questão temporal das alianças, Vaz (1995) comenta que ao serem feitas avaliações das circunstâncias pelas organizações e percebendo que de forma isolada não conseguirão ultrapassar os obstáculos, procuram formar alianças para fazer frente a questões temporárias.

Muitas empresas estão aprendendo que a colaboração, no lugar de ataques predatórios ajuda na competição, devendo trocar a luta míope pela competição somente nas áreas que possuem uma vantagem competitiva real e duradoura ou nas áreas em que a participação é essencial para a preservação do poder ou de um

segmento, ou mesmo para a captação de valores. Contudo, as alianças com empresas concorrentes em potencial são consideradas pelos autores como arbitrariedade de habilidades, acesso a mercado e capital entre as companhias (BLEEKE e ERNST, 2001).

Morgan (1996) afirma que as alianças para serem construídas não necessitam de interesses idênticos, mas sim da existência de base para a troca de benefícios mútuos, que se transforma na moeda de sua construção, onde se faz necessário que haja a consciência da necessidade de se ter uma visão ampliada das coisas para além do imediatismo descobrindo novas formas de negociação até mesmo para incorporar e pacificar o que o autor chama de ‘inimigos em potencial’.

Na concepção de Yoschiro e Ragon (1997), as alianças estratégicas vinculam aspectos específicos das atividades-fim de duas ou mais empresas, podendo ser encarada como uma parceria que tende a aumentar a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, favorecendo assim o intercâmbio mútuo e benefícios de tecnologia.

Outro fator de suma importância para a organização é a forma como a estratégia é encarada pela organização que faz uso desse artifício. A percepção tanto da organização como do ambiente pode levar a organização a utilizar estratégias voltas para seu interior, para a adaptação às necessidades do ambiente ou a visualização de caminhos possíveis como meio para se antecipar a essas necessidades.

2.5 Estratégia Perspectiva, Adaptativa e Prospectiva

A estratégia perspectiva para Mintzberg (2001), tem sua essência na forma enraizada de ver o mundo, voltada para dentro da organização, sendo encarada como a personalidade é para o indivíduo. Ressalta que a importância primordial dessa estratégia é o compartilhamento pelos membros da organização que a utiliza por meio de seus comportamentos e/ou por suas intenções.

Contudo o autor adverte que as perspectivas são imutáveis pois uma vez estabelecidas são difíceis de serem alteradas. O que leva a organização a ter um comportamento tão enraizado que pode levar a perspectiva a ter mais aparência de

um padrão do que um plano propriamente dito onde estará mais presente no centro dos comportamentos do que na articulação das intenções.

Outro fator ressaltado pelo autor é que fica evidente que se a perspectiva é considerada imutável, a “mudança no plano e na posição dentro da perspectiva é facilmente comparável à mudança de perspectiva”, “tudo depende de como você define a estratégia” (Mintzberg, 2001, p. 31). Nesse caso, segundo o autor, as posições podem ser mudadas, desde que não firam a perspectiva existente.

Já para Ansoff e McDonnell (1993), a perspectiva é encarada em dois pontos distintos, mas não excludentes. O primeiro se refere à perspectiva denominada pelos autores de temporal, onde o que estará sendo definido é se a organização ao resolver os seus problemas dará um tratamento com peso maior as suas experiências passadas, se prefere litigar com o presente ou enfatizar o futuro. O outro ponto seria voltado para a ação, ou seja, perspectiva de ação onde se trabalha com a concentração da atenção e das energias organizacionais, se nas operações internas ou no ambiente externo.

Outro tipo de estratégia é a adaptativa que é volta para além das fronteiras organizacionais, ou seja, voltada para o ambiente. Para Stalk Jr., Evans e Schulman (1992), houve uma época em que a organização podia se dar ao luxo de possuir uma estratégia estática, no tempo em que a própria economia tinha essa característica. Essa época foi caracterizada por apresentar bens duráveis, clientes que possuíam necessidades estáveis, mercados também estáveis e concorrentes bem definidos, onde a competição entre as organizações mais se assemelhava a um jogo de xadrez.

Para os autores, a definição do terreno da competição era encarada como a chave da vantagem competitiva. Como essa petição se daria ficava velado a um plano secundário, pois era considerada apenas uma questão de execução. Os autores porém fazem a seguinte observação, de que poucos são aqueles que precisariam ser lembrados que esse tipo de abordagem já se tornou completamente obsoleta.

Na era da administração tradicional, ou clássica, não havia uma preocupação com a adaptabilidade das organizações, pois eram considerados sistemas fechados,

ou seja, sem trocas com o meio ambiente. Como passou a ser tratada como um sistema aberto, em constante troca com o meio, a preocupação com a adaptação constante começou a existir nas organizações, exigindo um novo modelo, uma nova forma de encarar a própria organização.

O que Hamel (2000, p.54) adverte é que “quem imaginar que o atual modelo de negócios gerará lucros por toda a eternidade ou quem não tiver estômago para encarar a realidade não terá motivação para buscar novas oportunidades criadoras de riqueza, e muito menos abraçar a nova agenda de inovação”.

Para Tregoe e Zimmermann (1982), as organizações em certo sentido são encaradas como organismos vivos, necessitam da adaptação para a sua sobrevivência. As organizações procuram usar as informações sobre o futuro para responder essas perguntas sobre estratégia e não apenas para projetar as operações já existentes. Sabem que para sobreviver em um ambiente de mudança turbulenta, necessitam se adiantar às exigências do ambiente.

A organização para Morgan (1996), é considerada como um sistema aberto que está em constante interação com o ambiente, onde para criar condições para a sua sobrevivência transforma entradas em saídas, onde a organização encara as mudanças no ambiente como desafios a serem superados, pois tais mudanças são encaradas de forma unânime como os principais problemas enfrentados pelas organizações.

Com relação à complexidade, Bauer (1999) associa a sistema complexo aos sistemas não-lineares, onde as respostas não são proporcionais aos estímulos que são aplicados, por conseguinte, a exatidão da previsibilidade de comportamento é nula. Como ressalta o autor, o sistema linear aceita uma única solução, enquanto no sistema complexo são possíveis leituras diversas.

Complexidade não é, de forma alguma, completude; ao contrário, ela diz respeito à impossibilidade de se chegar a qualquer conhecimento “completo”. Assim, a complexidade não irá trazer certezas sobre o que é incerto; ela pode apenas propor-se reconhecer a incerteza, e a dialogar com ela (BAUER, 1999, p.19).

É justamente a característica de mutabilidade que é peculiar ao ambiente, onde reina por consequência a complexidade e a incerteza que, segundo Hax e Wilde II

(2002, p. 65) gera problemas na implementação de qualquer plano da organização. Para os autores, “o único pressuposto que permanece válido ao longo do tempo é que todos os outros pressupostos mudarão”.

Para tanto, a estratégia da organização precisa de adaptação contínua, para poder justamente acompanhar essas alterações tão constantes do ambiente assim como a implementação.

A questão da adaptabilidade não é algo recente. Já na década de 70 March e Simon (1972), comentavam da necessidade de se promover mudanças quando tanto as condições internas como as externas se modificarem de forma que possa afetar desfavoravelmente o equilíbrio da organização, pondo em risco a sua sobrevivência. Pois, a sobrevivência da organização não depende de um único e exclusivo processo ou conjunto de condições, podendo na realidade haver uma série de combinações de alternativas que possibilitem a produção de incentivos e contribuições favoráveis, podendo fazer opção por qualquer uma delas.

Para os autores o que define se uma organização é adaptativa a curto ou a longo prazo é a forma como delineia seu repertório de programas, ou seja, se os programas possuem processos que possibilitem a escolha de um mais adequado para cada situação vivida pela organização, sendo desta forma o apoio para a sustentabilidade no curto prazo. Porém, se a organização possuir processos que possibilitem o aumento do repertório de programas ou a modificação constante dos programas do repertório, tais processos serão o apoio necessário para a adaptabilidade no longo prazo. Para aqueles que não vêem diferença em adaptabilidade a curto e longo prazo, os autores são categóricos ao afirmar que a adaptabilidade no curto prazo é denominada ordinariamente de solução de problemas enquanto a adaptabilidade no longo prazo tem correspondência com o aprendizado.

Motta (1998) comenta que a possibilidade de alcançar os objetivos e resultados que a organização espera está diretamente ligada às modificações das condições do ambiente. Pousa aqui a necessidade do desenvolvimento de alternativas ou ações que sejam potenciais para redirecionar constantemente os objetivos e até mesmo os caminhos que a organização percorre.

A estratégia não pode ser inflexível e rígida a ponto de não acompanhar as oscilações e complexidades do mercado. Hamel (2000), enfatiza que a organização que não perceber que o modelo atual de negócios não durará eternamente auferindo lucros constantes, ou ainda quem não enfrentar a realidade, entrará em um estado de estagnação onde deixará de buscar oportunidades novas que propiciem uma criação de riquezas e acabará deixando de se envolver com a inovação.

O autor ainda ressalta que o sucesso nunca foi tão efêmero e que não se deve acreditar em alguém que diga o contrário. Deixa claro há existência de provas irrefutáveis de que as estratégias raramente duram uma década sem se tornarem obsoletas e ineficazes se não forem adaptadas. As empresas que se deram mal são apenas empresas que negaram por muito tempo a realidade da decadência estratégica.

Para Beinhocker (2002), a adaptação é proveniente de estratégias com foco múltiplo, ou como comenta o autor, uma população de estratégias múltiplas, que evoluam com o tempo. Os compromissos imutáveis e de longo prazo são minimizados pelas estratégias adaptativas, pois ao manterem um leque de opções abertas ao longo do tempo proporcionam uma maior flexibilidade e conseqüentemente, uma maior probabilidade de sucesso, mesmo sacrificando o foco, a certeza, a eficiência e a coordenação que é característico das estratégias tradicionais.

Este tipo de estratégia permite, segundo o autor, a diversidade o que acaba aumentando as chances de sobrevivência as constantes modificações do ambiente, pois o que é adequado hoje, pode não ser amanhã. Porém, para que uma gama tão grande de estratégias seja gerenciada, se faz necessário uma diversidade de pessoas, onde a criação da estratégia tem dependência direta com as experiências e a estrutura de referência dos indivíduos envolvidos. Pois as novas estratégias são elaboradas por meio de *insights* indutivos que tem como fundamento às experiências passadas, as semelhanças com outras organizações e também com outras situações vivenciadas por esses indivíduos, assim como aspectos combinativos de outras estratégias que foram bem sucedidas.

Para Robbins (2002), a sobrevivência da organização é dependente da sua

habilidade de adaptação rápida às aceleradas transformações tecnológicas, econômicas e sociais. O treinamento de funcionários e sistemas internos projetos para a adaptação rápida às mudanças pode garantir a organização sucesso em meio a muitos concorrentes maiores.

A reação adaptativa segundo Motta (2001) significa visualizar uma mudança como uma resposta aos problemas organizacionais mas de forma planejada, pois se trata de uma intervenção no processo evolucionário por meio da identificação de situações que sejam consideradas problemáticas.

Já a prospecção vai além dos caminhos percorridos pela perspectiva e pela adaptação. Seus movimentos são em sentido ao futuro, de forma que as ações presentes sejam pautadas hoje com vistas aos resultados esperados para os cenários traçados de amanhã.

A prospecção não é algo recente, em 1957 Gaston Berger propôs a utilização do termo com a finalidade de expor o imperativo de uma atitude norteada para o futuro. Este pensamento fica claro quando se lê que

a atitude prospectiva significa olhar longe, preocupar-se com o longo prazo; olhar amplamente, tomando cuidado com as interações; olhar amplamente, tomando cuidado com as interações; olhar fundo, até encontrar os fatores e tendências que são realmente importantes; arriscar, porque as visões de horizontes distantes podem fazer mudar nossos planos de longo prazo; e levar em conta o gênero humano, grande agente capaz de modificar o futuro (BERGER, *apud* MARCIAL e GRUMBACH, 2004 p. 28).

Para Marcial e Grumbach (2004, p. 18), os estudos prospectivos têm como objetivo o estudo das diferentes probabilidades futuras possíveis e preparação das organizações para arrostar qualquer uma delas, podendo ou até mesmo criar condições para que modifiquem suas probabilidades de ocorrência, ou minimizar seus efeitos. “No contexto da inteligência competitiva, os cenários prospectivos são considerados uma das ferramentas de análise mais importantes para a definição de estratégias em ambiente cada vez mais turbulentos”.

Para Stalk Jr., Evans e Schulman (1992), justamente pelo fato do ambiente estar cada vez mais dinâmico, a estratégia deve acompanhá-lo, ou seja, tornar-se tão dinâmica quanto o próprio ambiente. O sucesso, segundo os autores, é dependente das previsões que são feitas das tendências de mercado e também de respostas rápidas que possam atender as necessidades oscilantes dos clientes.

A competição pelo futuro, segundo Hamel e Prahalad (1995), está diretamente ligada à elaboração e o domínio de oportunidades consideradas emergentes, sendo que criação do futuro se torna um desafio muito maior do simplesmente acompanhá-lo, tendo a organização que criar seu próprio caminho desenvolvendo visão ampliada e capacitada para reconhecer as oportunidades de amanhã e a forma como elas serão exploradas. Para os autores o fato recompensador está em desbravar caminhos e não se contentar em apenas seguir o caminho desbravado pelos outros, pois se não for desta forma não se pode chegar ao futuro.

Para os autores, essa seria uma nova forma de visão da estratégica onde a organização para poder desvendar o futuro necessita desprender grande parte do seu passado. A organização que opta por essa nova visão reconhece que o maior desafio é justamente a incerteza e o desenvolvimento da habilidade de prever onde estarão os mercados futuros, os mercados de amanhã. Fazendo-se necessário a criação da arquitetura estratégica por meio da elaboração de uma planta para a edificação das aptidões que se fazem necessárias para a dominação dos mercados futuros.

Hamel e Prahalad (1995) advertem que as estratégias elaboradas por muitas organizações estão tão desatualizadas e tóxicas quanto à própria organização que as elaboram. Porém, para que ocorra a atualização, deve haver um desprendimento das ditas cabeças pensantes ao assumirem a necessidade de se criar uma inteligência e imaginação coletiva que abranja toda a organização e não fique centrada na alta cúpula, possibilitando que todos tenham uma visão expandida do significado de ser estratégico.

Para Imparato e Harari (1997), as empresas precisam se antecipar às necessidades do futuro, porque as mudanças estão acontecendo em uma velocidade cada vez mais pungente deixando cada vez mais imperceptível à linha que separa o hoje de amanhã.

Godet (1993, p. 22) considera o futuro diversificado e indefinido não devendo ser visto como um caminho único e pré-determinado baseado no passado, pois está aberto “às ações de múltiplos atores que agem hoje em função dos seus projetos futuros”. “A pluralidade do futuro e os graus de liberdade da ação humana explicam-

se mutuamente: o futuro não está escrito, está por fazer”.

Segundo Godet (1993), o futuro não pode ser compreendido apenas pelo passado mas também pela imagem que se imprime dele no presente. “A prospectiva é uma reflexão para iluminar a ação presente à luz dos futuros possíveis” (p.23). Tanto os indivíduos como as organizações devem associar as estratégias às mutações e incertezas do ambiente, pois não se pode ter a visão simplista que de a competitividade será alcançada apenas pela produtividade.

Para o autor, a produtividade não pode ser encarada como única garantia para a competitividade, é necessário que também sejam levados em consideração a qualidade e a inovação que são dependentes do comportamento, da iniciativa e imaginação de todas as pessoas da organização, independente do nível hierárquico que ela ocupe. Para o autor, fica cada vez mais nítido que o fator humano e organizacional é o principal fator da competitividade.

O envolvimento das pessoas é algo tão sério, que o autor ressalta a indissociabilidade da estratégia externa com a mobilidade interna. Porém, faz-se necessário a criação de uma visão global, compartilhado de forma que os indivíduos vejam sentido em suas ações e possam ver sua importância no projeto global.

A prospectiva exploratória, para Godet (1993), é definida como uma visão dos futuros possíveis, ou seja, cenários não improváveis, levando em consideração o peso dos determinismos do passado e da configuração dos projetos dos atores envolvidos. Cada cenário da prospectiva, ou também denominado pelo autor de jogo de hipóteses coerentes, pode ser um elemento de uma análise cifrada, ou seja, de uma previsão.

Porter (1989, p. 412), define cenários como “uma visão internamente consiste daquilo que o futuro poderia vir a ser”. Para o autor os cenários começaram a ser utilizados pela necessidade de uma abordagem explícita das incertezas no planejamento, um instrumento que pudesse abranger as consequências estratégicas da incerteza de forma mais ampla e até mesmo mais completa.

Para Marcial e Grumbach (2004), a ferramenta indicada para analisar incertezas e ampliar o pensamento dos indivíduos é a análise de múltiplos cenários, que trata

de questões estratégicas e também gera a comunicação interna na organização. Os cenários são considerados pelos autores, como um dos instrumentos componentes do processo de produção da inteligência nas organizações.

A importância da utilização de cenários é nítida quando se percebe o que o eles podem proporcionar para a organização, “os cenários propiciam um ambiente que enriquece o debate sobre questões críticas relacionadas com o futuro da organização e permite que os dirigentes da empresa tomem decisões de risco com mais transparência” (MARCIAL e GRUMBACH, 2004 p. 45).

Os autores continuam comentando que os cenários ainda permitem a identificação de oportunidades e ameaças, geram o incremento e o exame de novas opções de futuro frente às alterações no ambiente externo, propiciando um futuro que pode ser compartilhado com todos na organização.

Hamel (2000) alerta que o maior problema das organizações na criação do futuro, não está na incapacidade de predizê-lo, mas sim em não conseguir imaginá-lo. Para o autor, as organizações padecem pela falta de dois elementos essenciais, a curiosidade e a criatividade, torna-se portanto vital a diferença entre o quem vem em seguida e o que vem depois.

Para Hamel e Prahalad (1995), se a organização que tem como meta à competição pelo futuro, precisa de uma visão de estratégia que ultrapasse a visão limítrofe da maximização dos lucros nos mercados atuais, pois essa participação não está voltada para uma disputa pela participação no mercado, mas sim pelas oportunidades. Para que isso ocorra a organização não deve ver a estratégia como um jogo por posições no mercado, porque se o fizer estará entrando em um jogo perigoso para alcançar àqueles que vêem o futuro de forma mais ampla.

O futuro cabe àqueles que, cientes da escassez de recursos, descobrirem novas soluções que possibilitem realizar mais com menos, abraçando assim o potencial de oportunidades mais amplas (KANTER, 1997). Esse pensamento cabe a todo tipo de organização, incluindo aqui as universidades.

3 O MODELO DOS 5Rs

O modelo de gestão estratégica para organizações universitárias, proposto por Nogueira (2003), foi baseado no modelo de Gouillart e Kelly (1995), que apresentava os 4 Rs da transformação organizacional, a contribuição do autor, foi a adequação do modelo original para as organizações universitárias e a inserção de mais um R, que seria o Redirecionamento, que permitiu as Universidades ações compartilhadas no tocante as suas estratégias e processo decisório.

3.1 O modelo dos 4Rs – a origem

Gouillart e Kelly (1995), propuseram um modelo prático para a transformação organizacional que, diferentemente dos modelos até então apresentados, trata a organização de forma holística, contemplando a sua globalidade e não aspectos isolados.

Por se basearem na teoria sistêmica, que classifica as organizações enquanto organismos vivos, teoria essa defendida por autores consagrados como Katz e Kahn (1972). Os autores discordam das teorias mecanicistas para transformações de negócios, já que a complexidade das organizações modernas equivale a um organismo vivo e volitivo não podendo ser analisada de forma cartesiana e isolada, pois “empresas nascem, crescem, adoecem, recuperam-se, amadurecem e envelhecem. Empresas pensam, fazem coisas, aprendem, trabalham e sentem”. (GOUILLART e KELLY (1995, p. XIX).

Os autores propuseram, para análise do global dos sistemas corporativos, doze sistemas biocorporativos que alinha em um todo uniforme sistemas desalinhados pela interconexão de suas partes. Na transformação de negócios propõem a utilização do modelo genético de empresas por acreditarem que assim como cada ser humano é dotado de características genéticas únicas dadas pelo genoma situado nos 23 cromossomos, as organizações também são únicas.

Para Gouillart e Kelly (1995), a Era da Comunicação, veio substituir a Era Industrial. O que exige das organizações uma adaptação constante frente ao aumento do nível de complexidade social que conduz a profundas mudanças na

sociedade. O que indica a necessidade uma organização flexível.

Para Tofler (1995), a empresa, fora do modelo mecanicista, pode assumir formatos diferentes dentro de uma mesma estrutura, justamente para poder se adaptar melhor a essas novas exigências. Requerendo um fluxo de informações mais rápido e livre, onde não há mais espaço para a comunicação de via única, mas entrecruzada, permitindo a troca constante entre as pessoas de idéias, dados, fórmulas, dicas, reflexões, fatos, estratégias, etc. “(...) se nesse momento as firmas puderem procurar novas direções e assumir formas organizacionais que forem mais apropriadas, as chances de adaptação ao meio ambiente novo e rico em inovações são muito melhores” (p. 208).

O sistema apresentado por Gouillart e Kelly (1995), trata de um sistema testado e comprovado, pois foi aplicado em diversas corporações de sucesso nos Estados Unidos. O modelo biológico apresentado pelos autores é composto de quatro categorias que foram denominadas de os Quatro Rs da Transformação (Figura 2). Sendo que a transformação se daria pelo redesenho da arquitetura genética da organização, obtido através da manipulação concomitante das quatro dimensões da Reconfiguração, Reestruturação, Revitalização e Renovação.

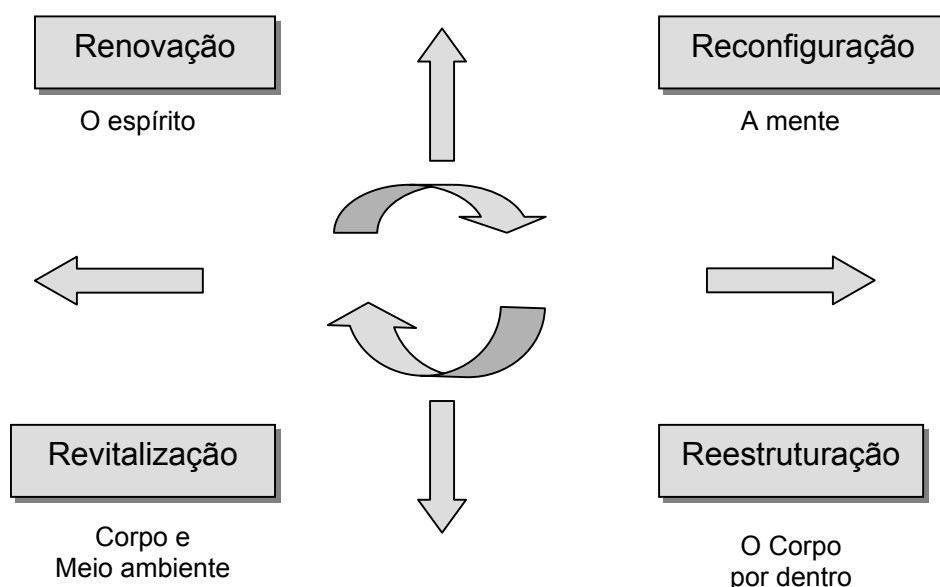


Figura 2: Os quatro Rs da Transformação.

Fonte: Adaptado Gouillart e Kelly (1995, p. XXV).

Conforme Gouillart e Kelly (1995), a reconfiguração refere-se a mente das

organizações, onde o há o redirecionamento com relação ao que a organização é ao que ela vir a ser. Pois costumam ficar presas a uma forma de pensar perdendo assim a capacidade de criação de novos modelos mentais. A mente organizacional é aberta com a reconfiguração infundindo visões novas e a renovação da determinação.

A reestruturação refere-se ao corpo da organização. Possibilita uma preparação para alcançar um nível de desempenho competitivo. “A reestruturação é o terreno onde ocorrem as mais velozes recompensas [...]”. Porém, a euforia de ganhos rápidos leva muitas organizações a pararem sua transformação nessa etapa, mas os atores ressaltam que a verdadeira saúde organizacional somente será alcançada se essas vitórias alcançadas servirem de base para a transformação de longo prazo (GOUILLART e KELLY, 1995, p. XXV).

A revitalização para os autores, trata da ignição do crescimento pela união do corpo da organização ao meio ambiente. Esse processo poder ser mais longo, cheio de desafios pois as fontes de crescimento nem sempre são distintas.

A renovação trata do espírito da organização já que está diretamente ligada aos seus recursos humanos. Permite que a organização seja recriada por meio do investimento nas pessoas com perfis novos e desafios novos. “A renovação é a mais sutil, a mais difícil, a menos explorada e potencialmente a mais poderosa das dimensões da transformação” (GOUILLART e KELLY, 1995, p. XXVI).

Essa transformação organizacional é dada pela compreensão de que as organizações são organismos vivos, e o tratamento dado deve ser holístico e não como partes isoladas, utilizando-se de reservas comumente não exploradas.

A seguir será apresentado o modelo dos 5Rs onde Nogueira (2003), preserva a idéia central de organização vista como organismo vivo, inserindo mais um R, que é o Redirecionamento. Preserva, mesmo com a inserção de um novo R, os doze sistemas e a concepção dos 23 itens que compõem os subsistemas, mantendo a característica original da identidade organização através dos 23 cromossomos apresentados por Gouillart e Kelly (1995).

3.2O modelo dos 5Rs – o Redirecionamento

Ao se basear no modelo do 4 Rs de Gouillart e Kelly (1995), Nogueira (2003) acrescenta o 5 R – Redirecionamento (Figura 3), por entender que não basta apenas às organizações complexas à adaptação as exigências do meio ambiente, mas sim a antecipação necessária direcionar as ações, que é troca da visão adaptativa para a prospectiva (Godet, 1993), tornando a organização muito mais flexível e assertiva nas suas estratégias de transformação organizacional.

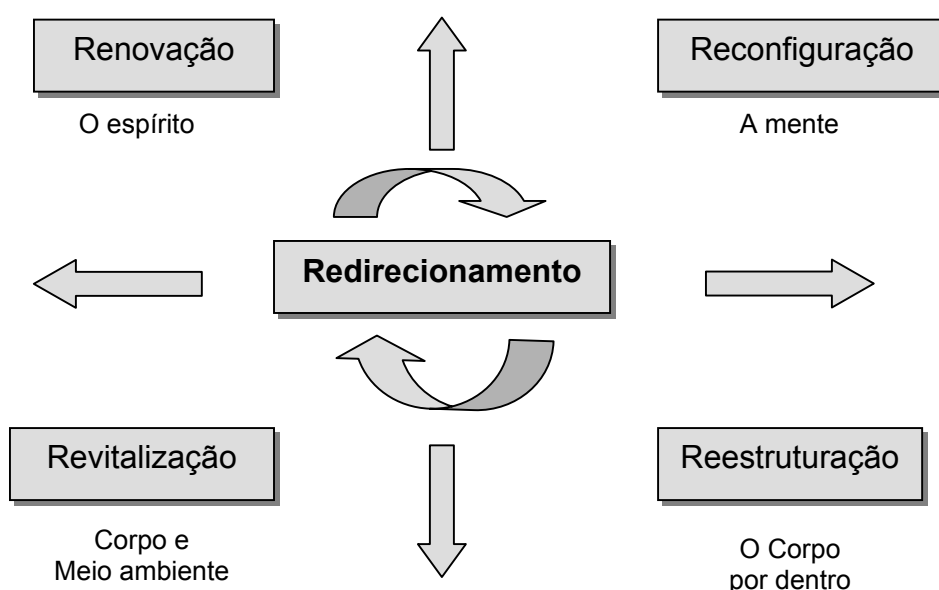


Figura 3: Visão geral da configuração das cinco categorias ou 5 Rs

Fonte: NOGUEIRA, 2003, p. 57.

Outro fator, é que ao propor o modelo dos 5 Rs, Nogueira (2003) proporciona as organizações Universitárias, a possibilidade de um diagnóstico global, permitindo o enquadramento atual do direcionamento estratégico da instituição pesquisada e o seu redirecionamento para a forma condizente com a flexibilidade necessária a este tipo de organização complexa.

A seguir são apresentados todos os 5 Rs, Reconfiguração, Reestruturação, Revitalização, Renovação e Redirecionamento, bem como os sistemas de que são compostos, apresentado no Quadro Descritivo dos 5Rs.

Quadro 1: Descritivo dos 5Rs

CATEGORIAS	SISTEMAS	SUBSISTEMA
Reconfiguração	Obtenção de Mobilização Criação da visão	1.Desenvolvimento da intenção estratégica 2. Priorizar as expectativas de públicos de interesse 3. Estabelecimento de metas
	Construção do Sistema de Medição	1. Desenvolvimento de indicadores e metas do topo 2. Construção de conectores entre as metas do topo
Reestruturação	Construção de um modelo econômico	1. Administração do portfólio de negócios 2. Estimulo à definição de uma cadeia de valor para cada negócio 3. Promoção da alocação de recursos
Revitalização	Foco no mercado	1.Exigências do desenvolvimento de proposições de valor 2. Segmentação da base de clientes/benefícios 3. Orientação do projeto de um sistema de entrega de valor
	Invenção de novos negócios	1.Promoção da interligação cruzada das competências centrais 2. Construção de alianças
	Tecnologia da Informação	1.Guia do desenvolvimento de redes de negócios aprimorados pela tecnologia 2. Redefinição da área e atuação da Universidade por meio da tecnologia
Renovação	Remuneração e Recompensas	1.Promoção de alinhamento de remuneração e recompensas com as metas da Universidade 2. Ampliação de benefícios para além das fronteiras da Universidade
	Construção do aprendizado individual	1.Comprometimento com o desenvolvimento das pessoas e o valor criado pela Universidade 2. Criação de projetos voltados para o desenvolvimento de habilidades guiadas por mentores e direcionados a pessoas de grande potencial 3. Identificação de habilidades cruciais
	Desenvolvimento da Organização universitária	1.Projeto organizacional 2. Uso de equipes como o nó conector básico e o propulsor da adequação organizacional 3. Criação de um aprendizado organizacional
Redirecionamento	Redirecionamento Estratégico Processo Decisório	

Fonte: NOGUEIRA, 2003, p.56.

3.2.1 Categoria da Reconfiguração – 1º R

Esta categoria trata de uma leitura da própria organização, frente ao que ela é e o

que pode chegar a ser. Para Nogueira (2003), a reconfiguração pode ser encarada como um processo que trata da mudança profunda, tanto nos padrões de comportamento, como valores e comprometimento necessário, dado pelo envolvimento tanto de docentes quanto do corpo técnico da instituição, para que, segundo Gouillart e Kelly (1995, p. XXV), a mente corporativa possa se expandir de tal forma que novas visões possam ser incorporadas e garanta a renovação da determinação.

A categoria Reconfiguração é composta pelos seguintes sistemas: obtenção de mobilização; criação da visão e construção do sistema de medição descrito a seguir.

Sistema Obtenção de Mobilização

Envolve, segundo Gouillart e Kelly (1995), a concentração de energia mental necessária para motivação do pessoal da organização ao longo de todo o processo de transformação, nesta fase é que as pessoas superam a recusa e a resistência que advem da mudança. Envolve a expansão dos domínios da motivação e do comprometimento, tendo como início o indivíduo para a equipe e em seguida para a organização completa.

É neste sistema, segundo Nogueira (2003), que se visa a criação de movimento dirigido pelos docentes e técnicos administrativos, conduzido pelos e acompanhados pelos membros diretivos, para que se possibilite a real motivação, comprometimento e ações necessárias a Reconfiguração.

Segundo Nogueira (2003), a implantação deste sistema deve viabilizar a concretização de um processo da motivação e do comprometimento em nível individual, com o envolvimento da equipe e finalmente com a instituição como um todo.

Sistema Criação da Visão

Para Gouillart e Kelly (1995), enquanto a mobilização potencializa organização para a criação de um futuro melhor, a visão irá fornecer uma estrutura que dará forma a este futuro. A visão deve, segundo Nogueira (2003), se tornar à nova razão de ser da Universidade, representando uma significativa extensão da realidade presente e incorporada de desafios.

Continuando, o autor comenta que, em termos humanos o sistema Visão cria um senso de propósito que é caracterizado pelos subsistemas desenvolvimento da intenção estratégica, priorizar as expectativas de públicos de interesse e o de estabelecimento de valores.

O sistema Visão é composto pelos seguintes subsistemas:

- 1) desenvolvimento da intenção estratégica: é considerado por Gouillart e Kelly (1995) como o coração da visão. Leva a organização a ampliar suas fronteiras ao limite possível não só a capturar a imaginação da organização inteira, traz o futuro para o presente, tornando-se o ponto de convergência da liderança. Para Nogueira (2003), essa ampliação das fronteiras organizacionais é dada através da participação tanto de docentes quanto técnicos administrativos através do desenvolvimento de uma intenção estratégica;
- 2) priorizar as expectativas de públicos de interesse: mapear, segundo Gouillart e Kelly (1995), cada um dos públicos de interesse da empresa com o objetivo de descobrir como ela poderá servi-los, sendo que a meta é aparelhar não uma função isolada, mas sim a organização como um todo para gerir e satisfazer as expectativas dos clientes mapeados. Nogueira (2003), acrescenta que no caso da Universidade, há a necessidade de se equilibrar as expectativas dos vários públicos de interesse em relação aos seus recursos;
- 3) estabelecimento de valores: segundo Gouillart e Kelly (1995), os valores atingem a todos dentro e fora da organização, pois são atributos adquiridos que combinados aos traços geneticamente herdados da empresa criam a sua 'personalidade'. Por trás de toda intenção estratégica como fator de equilíbrio entre os vários componentes, para Nogueira (2004), está um conjunto de valores e crenças tanto individuais como institucional.

De acordo com Nogueira (2003), os resultados com a implantação estão condicionados ao conjunto de respostas obtidas pelos subsistemas que com o sistema Visão.

Assim, este sistema deve criar um processo de visão da Universidade consubstanciado por uma intenção estratégica identificada pelas expectativas dos docentes e técnicos administrativos, bem como o estabelecimento de valores compartilhados na Universidade. Os valores da Universidade compartilhados pelos docentes e técnicos administrativos são os ritos, mitos e crenças (NOGUEIRA, 2003, p. 60).

Sistema Construção do Sistema de Medição

Para Gouillart e Kelly (1995), o sistema de medição, capacita a organização a alinhar os seus atos, ou seja, as suas ações com seus objetivos. Sendo que, segundo Nogueira (2003), a construção de um sistema capaz de representar o senso de comprometimento dos docentes e técnicos administrativos, com os valores e crenças da Universidade, através de indicadores que definam as ações necessárias para a convergência global de atividades, permite que a organização alcance seus objetivos.

O sistema de medição é composto por dois subsistemas, a saber:

- 1) desenvolvimento de indicadores e metas do topo: construção de um sistema de medição na Universidade com base num conjunto de padrões representando os atributos de desempenho comuns de diferentes perspectivas da comunidade acadêmica (NOGUEIRA, 2003). O BSC (*Balanced Scorecard*), segundo Gouillart e Kelly (1995), pode ser utilizado para a construção de tal sistema de medição já que é um sistema integrado de medição de resultados e por possibilitar a tradução da visão da empresa num conjunto de metas e indicadores abrangentes que funcionem como padrão para todas as outras medições.
- 2) construção de conectores entre as metas do topo: proporciona aos docentes e técnicos administrativos a visualização do funcionamento da Universidade através de uma teia de interligações e também o aprendizado por meio diferentes das perspectivas dos colegas. A estrutura comum para a reflexão e o planejamento da complexidade do processo de transformação são fornecidos por meio de metas definidas (NOGUEIRA, 2003). O alicerce para as investigações mais profundas das relações de causa e efeito que regem o desempenho da empresa é fornecido por meio da construção de conectores lógicos entre as metas (GOUILLART e KELLY, 1995).

Para Nogueira (2003), este sistema visa a garantia do estabelecimento de indicadores e metas do topo, bem como o estabelecimento de conectores entre essas metas e a sua execução por parte de todos os integrantes da Universidade por meio de um plano de mudanças de baixo para cima.

A Reconfiguração, segundo Nogueira (2003), preocupa-se no redirecionamento da concepção da instituição sobre o que ela é e sobre o que ela quer ser. Esta identificação permite a Reestruturação assumir os riscos preparando-a para atingir níveis competitivos de desempenho e a elaboração de programas no longo prazo.

3.2.2 Categoria da Reestruturação – 2º R

Gouillart e Kelly (1995), comentam que a reestruturação constitui a higiene necessária para que a organização preserve a sua capacidade de sobrevivência, tornando-se uma dimensão indispensável da vida das empresas, onde os benefícios imediatos são trocados pelos de longo prazo estabelecendo uma plataforma para o crescimento.

Esta categoria, conforme Nogueira (2003), no tocante as questões de negócios da Universidade, lida com o ambiente interno, ou seja, com a estrutura física e o alinhamento de seus processos de trabalho, seu sistema de alocação de recursos, sua estratégia operacional e o fluxo de trabalho dentro dos processos. É nesta categoria que há a possibilidade de examinar de que forma a visão, a mobilização e os indicadores guiam o processo de reestruturação, e como os processos, por intermédio dos docentes e técnicos administrativos, podem aprender a aprender.

Esta categoria é constituída, segundo o autor, pelo sistema construção de um modelo econômico tendo como subsistemas da administração do portfólio de negócios, estímulo à definição de uma cadeia de valor para cada negócio e o da promoção da alocação de recursos para as atividades com base em níveis de custos e de serviços.

Continuando o autor salienta que a Reestruturação é regida pelo mapeamento de como o capital deve fluir pelo sistema transportando os recursos necessários a todas as partes da estrutura organizacional da Universidade, dado por meio da criação do

modelo econômico.

Sistema Construção de um Modelo Econômico

Este sistema visa a construção de um modelo econômico, envolvendo o exame sistemático e individual de cada uma das partes da Universidade em termos financeiros, desde a análise do valor do acionista, até o exame dos custos por atividade e do nível de serviço. Oferecendo à Universidade uma visão detalhada de onde e como o valor é criado ou destruído (NOGUEIRA, 2003).

Para Gouillart e Kelly (1995), a construção de um modelo econômico, por meio do sistema de alocação de recursos, transporta materiais, pessoas e dinheiro para os locais necessários. Envolvendo o desmembramento sistemático da empresa, de cima para baixo em termos financeiros.

O modelo econômico é composto pelos seguintes subsistemas:

- 1) administração do portfólio de negócios. Conforme Nogueira (2003), este subsistema é responsável pela análise dos cursos quanto à demanda, tanto de mercado quanta relação candidato-vaga. Um meio de se dissecar financeiramente o corpo da Universidade é através das análises de portfólios de negócios, o que permite separar os negócios que possam ser testados em relação aos objetivos da Universidade, de modo a determinar seu valor econômico.
- 2) estímulo à definição de uma cadeia de valor para cada negócio. A sequência de atividades dispostas de forma lógica, que define as tarefas de um negócio sob uma perspectiva abrangente é a cadeia de valor, fornecendo a possibilidade de desmembramento do negócio por atividades, para o aprofundamento da avaliação tanto econômica, quanto estratégica destas atividades. Para a Universidade, a questão chave neste item é a produção de conhecimento ou sua simples propagação, dado por meio das suas atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. A partir desta análise, será possível para a Universidade definir a sequência de suas atividades de forma lógica, que proporcionará, sob uma perspectiva abrangente, a definição das tarefas de seu negócio (GOUILLART e KELLY, 1995), (NOGUEIRA, 2003).

- 3) promoção da alocação de recursos para as atividades com base em níveis de custos e de serviços. Segundo Gouillart e Kelly (1995), a criação ou a reconstrução de sistemas de alocação de recursos focará cada processos-alvo dentro da cadeia de valor, onde cada processo por sua vez, é desmembrado em atividades que o definem. Pode-se criar um mapa de custos por atividade para cada processo por meio da associação de custos a cada atividade, que permitirá a vinculação de uma versão decomposta da estrutura de despesas e capital da empresa, fornecendo desta forma meios para se monitorar o desempenho do processo e o impacto das mudanças nas atividades contidas em cada processo. Já no que tange as Universidades, conforme Nogueira (2003, p. 64), elas

precisam estar em condições de desmembrar um curso ou centro em componentes distintos, tais como, pesquisa, extensão e definir a relação entre o custo de se fazer determinada pesquisa ou extensão e o valor por ele agregado, e depois construir uma relação dele com a Universidade inteira, com todos seus cursos e centros bem como suas inter-relações.

A Reestruturação em sua análise concentra sua atenção ao corpo da instituição, ou seja, ambiente interno da Universidade, enquanto a Revitalização ultrapassa as fronteiras da organização realizando a conexão entre o ambiente interno e o externo, que por meio de acompanhamentos permite os ajustes, correções necessárias (NOGUEIRA, 2003).

3.2.3 Categoria da Revitalização – 3º R

A categoria Revitalização tem por finalidade melhorar os negócios existentes bem como desenvolver novos negócios, através da percepção dos estímulos da Universidade culminando na participação efetiva no desenvolvimento da sociedade (Nogueira, 2003). Trata do relacionamento da organização com o meio ambiente referindo-se ao seu crescimento, sendo possível a distinção entre os pontos fortes e os fracos, permitindo também a distinção entre a real transformação do negócio da mera reestruturação (Gouillart e Kelly, 1995). Esta categoria possui três sistemas: o foco de mercado; invenção de novos negócios e tecnologia da informação.

O primeiro sistema, conforme Nogueira (2003), trata de como o foco no mercado é utilizado pela organização universitária, por meio da auto-observação a partir dos olhos da sociedade, possibilitando a Universidade o desenvolvimento de um programa de redirecionamento. O segundo sistema é a invenção de novos negócios,

que nasce de uma ação deliberada das capacitações da própria organização universitária e entre outras organizações ou não. O terceiro sistema é o da tecnologia da informação, que tem por finalidade a conexão com o ambiente externo e a interligação com todo o ambiente da estrutura da organização universitária.

Sistema Foco no Mercado

Para Gouillart e Kelly (1995), a obtenção de foco no mercado capacita a organização se manter à frente dos clientes e principalmente dos concorrentes com sua carteira de produtos e/ou serviços, ou seja, de mantê-los novos, diferente e únicos. Para Nogueira (2003), o foco no mercado tem como objetivo o desenvolvimento de novas habilidades, bem como a capacidade da Universidade de se manter à frente dos que se beneficiam da instituição.

O sistema foco no mercado é composto por três subsistemas, descritos a seguir conforme Nogueira (2003):

- 1) exigência do desenvolvimento de proposições de valor: cada Universidade caracteriza-se por uma proposição de valor, definição de quais benefícios ele pretende oferecer a seus clientes, e a que preço. As Universidades quando investem em valor, confere a elas um nível de prioridade e de atenção;
- 2) segmentação da base de clientes por benefícios. A Universidade considera cliente todos aqueles que se fazem uso da instituição, ou seja, toda a sociedade. Porém, as Universidades devem formar agregações de clientes ou segmentos de clientes conforme as suas necessidades críticas, baseada em benefícios.
- 3) orientação do projeto de um sistema de entrega de valor. A utilização da segmentação baseada em benefícios implicará no novo desenho da Universidade em torno dos benefícios que pretende oferece, ou seja, a reorganização do principalmente da estratégia de mercado e do marketing.

O resultado esperado da implementação deste sistema é a existência de informações necessárias para se relacionar e se adaptar ao meio externo, bem como do conhecimento que a Universidade tem de si mesma, e

examina sua relação com o mercado a partir da perspectiva do cliente.

Sistema Invenção de Novos Negócios

Se a organização não puder inventar novos negócios, tenderá a se definir durante um período prolongado até sua extinção, ou seja, sua morte. Sendo que as suas contribuições para o mundo serão totalmente esquecidas. Há a necessidade de se combinar o ambiente interno com o externo e vice-versa, por meio do exame das combinações das habilidades únicas para a criação de uma organização dotada de novos propósitos e objetivos (GOUILLART e KELLY, 1995).

No caso das Universidades, Nogueira (2003, p. 67) comenta que, o desenvolvimento de habilidades únicas deverá ser voltado para a pesquisa atraindo desta forma clientes e investimentos. O autor dividiu o sistema invenção de novos negócios em dois subsistemas:

- 1) promoção da interligação cruzada das competências centrais: as competências centrais das instituições dão sustentação para os negócios, pois irá trazer novamente para dentro da instituição o foco no mercado, criando um estímulo à alimentação da imaginação. “O objetivo consiste em revelar pontos entre as competências que, quando conectadas, geram novas formas de suprir os clientes com os benefícios por eles buscados e até então não atendidos”.
- 2) construção de alianças: faz com que a instituição expanda as suas fronteiras e até mesmo as ultrapasse, isso se dá pela criação de alianças com outras organizações privadas ou públicas e com outras instituições por meio da fertilização cruzada de suas competências, mesmo que isso aconteça de forma limitada e controlada.

A implementação deste sistema permitirá a instituição desenvolver sua habilidade única em inventar novos negócios.

Sistema Tecnologia da Informação

A tecnologia, segundo Gouillart e Kelly (1995), conecta em uma rede integrada de compartilhamento de informação e tomada de decisão, as partes separadas da

organização, possibilitando o direcionamento a um objetivo comum.

A tecnologia da informação para a Universidade, conforme Nogueira (2003), propicia a construção de conectores que ultrapassam as suas fronteiras chegando até a tecnologia de outras Universidades criando novas comunidades corporativas, possibilitando um maior crescimento criativo, tornando-o uma vantagem competitiva por excelência.

Os subsistemas que compõem o sistema tecnologia da informação, conforme Nogueira (2003, p. 69), são:

- 1) guia do desenvolvimento de redes de negócios aprimoradas pela tecnologia: a consolidação da multidisciplinaridade da Universidade, sustentada pelo ensino, a pesquisa e a extensão, é dada por meio das redes de negócios da instituição através do desenvolvimento de pesquisas e a criação de novos cursos. “As redes na organização universitária começam a ser importantes quando usam a multidisciplinaridade como instrumento capaz de afetar os modelos de relacionamento e a mudar comportamentos”.
- 2) redefinição da área e atuação da instituição por meio da tecnologia: o campo de atuação da instituição é alterado ou expandido a medida em que há o aprimoramento de seus processos e redes de negócios por meio da tecnologia.

Para Nogueira (2003), o conhecimento será interligado e integrado pela implementação deste sistema.

Para o autor, a preocupação da categoria Revitalização é com a conexão entre o ambiente interno e o ambiente externo, já a categoria Renovação está voltada ao ambiente interno no tocante a investimento nas pessoas permitindo seus ajustes, correções e acompanhamento mais efetivo pelo acompanhamento interno, nos seguintes aspectos:

- Relacionamento com a iniciativa privada e órgãos de fomento;
- A organização Universidade conectada em rede com outras Universidades, ou com outras organizações;
- A Universidade oferece cursos adequados ao nível dos participantes (NOGUEIRA, 2003, p.70).

3.2.4 Categoria da Renovação – 4º R

Gouillart e Kelly (1995), salientam que sem espiritualidade não pode haver a transformação, sendo que o espírito do aprendizado e do crescimento é o que dá animo a todas as grandes pessoas e as grandes organizações, sendo revelado por meio da construção de redes de elos cada vez maiores, sendo o fator constitutivo da renovação.

A categoria Renovação está diretamente ligada ao ambiente de trabalho, pois permite identificar o estilo gerencial da Universidade por meio da análise dos valores compartilhados que se refletem no próprio ambiente e no clima organizacional (NOGUEIRA, 2003).

Esta categoria está dividida em três sistemas: o sistema de remuneração e recompensa; a construção do aprendizado individual; o desenvolvimento da organização universitária.

Sistema de Remuneração e Recompensa

Nogueira (2003), expõe que o senso de gratificação pelo trabalho desenvolvido é alimentado pelo sistema de remuneração e recompensa da organização. Já que os indivíduos esperam recompensas pelas atividades que desenvolvem, sendo está considerada no mínimo como um justo ao trabalho realizado. Este sistema permite a Universidade, transformar objetivos pessoais em objetivos institucionais, regendo os docentes e os técnicos administrativos para este fim.

Segundo o autor, o senso de gratificação humana é usado por essa categoria. “O sistema de remuneração e recompensa é o conector pelo qual os docentes e os técnicos administrativos decidem ou não por transformar os objetivos da Universidade em seus próprios objetivos pessoais”. A forma como as pessoas trabalham dentro da organização será diretamente equivalente ao sistema de remuneração e recompensa da Universidade (NOGUEIRA, 2003, p. 71).

O sistema remuneração e recompensa, para o autor, é composto pelos seguintes subsistemas:

- 1) promoção de alinhamento de remuneração e recompensa com as metas e indicadores da instituição: o sistema de remuneração e recompensa é o conector dos objetivos e indicadores de uma Universidade já que estes estão diretamente vinculados;
- 2) ampliação de benefícios para além das fronteiras da instituição: com a ampliação das redes de conectividade da instituição ultrapassando as fronteiras organizacionais, o sistema de remuneração e recompensa deve ser adaptado para que sirva como incentivo à continuidade desse trabalho, alinhando desta forma os indicadores com esse sistema.

O resultado esperado da implementação deste sistema determina a existência de um modelo de remuneração e recompensa da instituição é o conector pelo qual os valores pessoais e os valores institucionais estejam comprometidos com um novo direcionamento (NOGUEIRA, 2003).

Sistema construção do Aprendizado Individual

Para Nogueira (2003), o segundo sistema é quando deixam de ver a Universidade como provedora e passam a assumir responsabilidades por seu próprio desenvolvimento, deixando de serem estimuladas apenas por recompensas.

Segundo o autor, este sistema permite a constituição do senso de auto-estima tanto de docentes como dos técnicos administrativos por meio do enriquecimento de seu conhecimento ampliando o nível de competência e eficácia no trato de problemas relacionado ao trabalho desenvolvido na Universidade.

Nogueira (2003) continua, ressaltando que a promoção do aprendizado individual, pela Universidade é um meio de reconhecer a responsabilidade dos indivíduos por seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional, aceitando para si a responsabilidade da criação de um ambiente propício a esse desenvolvimento.

O aprendizado individual, para o autor, é constituído por três subsistemas e representa a fase mais avançada da renovação: comprometimento com o desenvolvimento das pessoas; criação de projetos voltados para o desenvolvimento de habilidades e o da identificação de habilidades cruciais.

- 1) comprometimento com o desenvolvimento das pessoas e o valor criado pela Universidade: o sucesso da Universidade está diretamente ligado a sua capacidade de desenvolver habilidades em seu pessoal por meio do conhecimento acumulado por aqueles que a integram, que se reflete na qualidade dos produtos e serviços oferecidos aumentando a satisfação dos clientes e dos níveis de desempenho;
- 2) criação de projetos voltados para o desenvolvimento de habilidades, guiados por mentores e direcionados a pessoas de grande potencial: somente identificar as pessoas de grande potencial não é o suficiente, deve-se autorizar e auxiliar o desenho de tarefas e projetos para que possam continuar o desenvolvimento de suas habilidades, sendo está uma responsabilidade-chave do time de liderança;
- 3) identificação de habilidades cruciais: “a construção do modelo de habilidades torna-se um exercício complexo, exigindo a seleção de algumas habilidades-chave diretamente ligadas à agenda de transformação da Universidade. Identificadas tais habilidades, as Universidades de alto desempenho costumam desenvolver sua própria unidade educativa, com programas focados na solução de problemas reais de seu negócio” (NOGUEIRA, 2003, p.73).

Para o autor, o resultado esperado com a implementação deste sistema é o enriquecimento do seu conhecimento, que envolve a é a construção do senso de auto-estima dos professores e técnicos administrativos.

Sistema Desenvolvimento da Organização Universitária

Para Nogueira (2003), em vez do sistema anterior em que a conectividade é de um para um, no terceiro sistema a conectividade possa a ser de muitos para muitos, tratando as pessoas enquanto grupos de novas conexões que possam ser feitas com outros grupos.

São os seguintes os subsistemas, segundo o autor, que compõem o sistema de desenvolvimento da organização universitária:

- 1) projeto organizacional: o desenho organizacional permanece um importante componente na vida da Universidade, pois a maneira que a Universidade se desenvolve costuma ser tão importante quanto o desenho final;
- 2) uso de equipes como o nó conector básico e o propulsor da adaptação organizacional: por meio da formação de equipes *ad hoc* em torno de objetivos específicos, a Universidade tem a melhor fonte de aprendizado individual;
- 3) criação de um aprendizado global: torna a Universidade, por meio do estabelecimento de um processo da administração do conhecimento, uma organização que aprende, permitindo a criação de uma estrutura conceitual que gera um campo de crescente conhecimento sistemático, permitindo ajustes, correções e um acompanhamento nos aspectos seguintes:
 - Clima institucional que aceite premie e estimule as inovações em benefício da educação e o desenvolvimento dos docentes e técnicos administrativos;
 - Descentralização na execução devido ao que muitas atividades acadêmicas requerem uma direção mínima;
 - Presença ativa e permanente dos gestores em sua gestão e desenvolvimento da Universidade;
 - Auto-avaliação conseqüente dos pontos mencionados no que se refere ao planejado;
 - Estabilidade e promoção, enquanto conflito;
 - Estabelecimento de mecanismos adequados para detectar as necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes e técnicos administrativos;
 - Política de atração e retenção do talento humano para a Universidade (NOGUEIRA, 2003, p. 75).

A implantação deste sistema determina a existência de um modelo em que a Universidade precisa ser clara, focada e estar preparada para mudanças.

3.2.5 Categoria Redirecionamento – 5º R

A categoria Redirecionamento onde as ações devem ser planejadas na forma de estratégias pró-ativas, enquanto processo de transformação, segundo Nogueira (2003), está diretamente ligada à concretização das quatro categorias anteriores, Reconfiguração, Reestruturação, Revitalização e Renovação. A categoria redirecionamento possui dois sistemas: o direcionamento estratégico, ou seja, como a organização universitária planeja suas ações futuras e o processo decisório, como

ação compartilhada e não como ação isolada, enquanto atributo por força hierárquica da organização.

Para tal se faz necessário que a Universidade, identifique o modelo de concepção de Universidade que quer ser, bem como seu modelo de gestão propiciado pela Reconfiguração; assuma a nova empreitada visando atingir níveis competitivos de desempenho, alcançado pela Reestruturação; desenvolva a forma de crescimento, interagindo na forma do intra e inter-relacionamento ambiental como forma de Revitalização; e dissemine o conhecimento na organização Universidade e pela Universidade, o que é denominado de Renovação (NOGUEIRA, 2003).

Sistema Direcionamento Estratégico

O autor utiliza a denominação de direcionamento estratégico por considerá-lo mais flexível proporcionando mais clareza e direção às Universidades, permitindo seus ajustes, correções e acompanhamento mais efetivo, nos seguintes aspectos: (a) interação da Universidade com o ambiente externo; (b) adoção de características de processo dinâmico; (c) abrange a Universidade em sua totalidade, onde cada uma de suas unidade componente é examinada em um contexto global; (d) possibilita uma postura pró-ativa dos gestores; (e) dá ênfase a participação da comunidade acadêmica; (f) enfatiza a mudança na organização universitária; (g) busca a tomada de decisões estratégicas de forma a proporcionar clareza e direção à Universidade.

Para o autor, como resultado esperado com a implantação deste sistema espera-se a estruturação de um movimento em que os ajustes são flexíveis na forma e nos resultados da Universidade.

Sistema Processo Decisório

Transforma o processo decisório em ações compartilhadas, fundamentado no diálogo, na comunicação não formal, permitindo a troca de idéias na tentativa de encontrar soluções conjuntas para problemas que são percebidos pelo grande grupo, por meio da visualização de objetivos coincidentes. Espera-se como resultado a existência de um processo decisório enquanto ação.

As diferenças não são eliminadas, mas ao contrário, aproveitadas como contribuições valiosas que alimentam o tensionamento necessário para fazer pensar, identificar as dissonâncias e encontrar respostas que sejam mais consentâneas. Com valores e objetivos que vão sendo desvendados, definidos e redefinidos (NOGUEIRA, 2003, p. 80).

O modelo proposto por Nogueira (2003), tem como ponto essencial a Universidade vista como um todo orgânico, onde as cada categorias propostas são analisadas de todas em seu conjunto na totalidade organizacional. O diferencial deste modelo está na necessidade da Universidade possuir uma filosofia gerencial de redirecionamento compartilhada, que é a volta ao ponto essencial, aceitar a Universidade como organização viva, que necessita de uma estrutura flexível que permita a constante busca do novo e intervindo no futuro de forma prospectiva.

3.3 Estruturação de Pontuação das Categorias

Nogueira (2003), estabeleceu a pontuação das categorias, conforme o grau de importância sugerida e demonstrada na Tabela 1.

Cada uma das questões apresentadas no instrumento de coleta de dados, possui três alternativas, que representada cada uma delas um dos vetores. Portanto a alternativa 'a' corresponde ao vetor V3 e foi-lhe dado peso 3; a alternativa 'b' corresponde ao vetor V2 e recebeu peso 2; e a alternativa 'c' corresponde ao vetor V1 tendo recebido peso 1.

O peso dado para cada uma das categorias pode ser visualizado na tabela 01. O autor considerou a Categoria Redirecionamento como a mais importante, pois trata da capacidade que a Universidade tem para determinar seu rumo, bem como orquestrar mudanças planejadas. Para tanto atribuiu a esta categoria o Peso 0,3 ou equivalente a 30% (trinta por cento) da somatória dos pesos.

Tabela 1: Distribuição das questões por categoria e peso

Categoria	Nº de questões	Valor V.3	Valor V.2	Valor V.1	Peso
Redirecionamento	3	9	6	3	0,30
Renovação	8	24	16	8	0,27
Reconfiguração	11	33	22	11	0,21
Revitalização	7	21	14	7	0,16

Continuação da Tabela 01					
Reestruturação	1	3	2	1	0,06

Fonte: Adaptado de Nogueira (2003).

A segunda categoria mais importante foi Renovação, por ser considerada pelo autor a mais sutil, a mais difícil e a menos explorada das dimensões da transformação e do redirecionamento da Universidade. Para essa categoria atribuiu o peso 0,27, por considerar esta categoria o equivalente a 27% (vinte e sete por cento) da somatória dos pesos.

A terceira categoria foi a Reconfiguração, por representar a capacidade e a habilidade intrínseca dos docentes e técnicos administrativos em se mobilizar na determinação de mudar a Universidade de forma a subsidiar um novo rumo. Recebendo peso 0,21, ou equivalente a 21% (vinte e um por cento) da somatória dos pesos.

A quarta categoria foi a Revitalização, que representa a capacidade da Universidade em analisar os pontos fortes e fracos, no tocante a forma com que a Universidade se relaciona com a sociedade, bem como a utilização de uma nova tecnologia de informação que subsidia o processo decisório. Recebeu peso 0,16, por considerar esta categoria o equivalente a 16% (dezesesseis por cento) da somatória dos pesos.

A categoria, com o quinto grau de importância, a Reestruturação, representa a capacidade que a Universidade tem em se preparar para atingir níveis mais competitivos de desempenho, bem como na determinação do valor econômico, principalmente no tocante a seus investimentos. Atribui peso 0,06 a essa categoria, por considerar esta categoria o equivalente a 6% (seis por cento) da somatória dos pesos.

Após o estabelecimento do grau de importância para cada categoria e seus respectivos pesos, o autor criou uma nova tabela que estabeleceu os valores máximos para cada categoria em V3, V2 e V1. Para se chegar a este resultado, o autor multiplicou o peso de cada categoria pelo valor de cada um dos vetores. Desta forma obteve-se a seguinte tabela 2:

Tabela 2: Valores máximos para os vetores em cada categoria

Categoria	Valor Máximo V.3	Valor Máximo V.2	Valor Máximo V.1	Peso
Redirecionamento	$9 \times 0,30 = 2,70$	$6 \times 0,3 = 1,80$	$3 \times 0,3 = 0,90$	0,30
Renovação	$24 \times 0,27 = 6,48$	$16 \times 0,27 = 4,32$	$8 \times 0,27 = 2,16$	0,27
Reconfiguração	$33 \times 0,21 = 6,93$	$22 \times 0,21 = 4,62$	$11 \times 0,21 = 2,31$	0,21
Revitalização	$21 \times 0,16 = 3,36$	$14 \times 0,16 = 2,24$	$7 \times 0,16 = 1,12$	0,16
Reestruturação	$3 \times 0,06 = 0,18$	$2 \times 0,06 = 0,12$	$1 \times 0,06 = 0,06$	0,06
Soma Total	19,65	13,10	6,55	

Fonte: Adaptado de Nogueira (2004).

3.3.1 Pontuação para os Sistemas

No Quadro 02, são apresentados as cinco categorias com seus sistemas constituintes e seus respectivos pontos, que segundo Nogueira (2004), demonstra que a qualidade percebida pelo cliente, é a soma do conjunto de padrões igual a 1000. Desta forma, o modelo ideal obteria como pontuação para a somatória de todas as categorias do modelo 1000 pontos.

Quadro 2: Pontuação Geral das Categorias

CATEGORIA/SISTEMAS	Valor em Pontos
Redirecionamento (300 pontos)	160
Direcionamento Estratégico	140
Processo Decisório	
Renovação (270 pontos)	80
Remuneração e Recompensas	100
Construção do Aprendizado Individual	90
Desenvolvimento da Organização Universitária	
Reconfiguração (210 pontos)	80
Mobilização	70
Visão	60
Medição	
Revitalização (160 pontos)	70
Foco no Mercado	50
Novos Negócios	40
Tecnologia da Informação	
Reestruturação	60
Construção de um Modelo Econômico	
Soma Total de Pontos	1000

Fonte: Adaptado de Nogueira (2003).

3.3.2 Pontuação para cada Categoria

O autor elaborou um guia que tem por objetivo a identificação dos escores por categorias isoladas, bem como o conjunto de categorias, ou seja, a identificação de V3, V2 e V1 por categoria ou conjunto de categorias.

Na seqüência estão as tabelas (Tabela 3 a Tabela 7) denominadas pelo autor de guias demonstrativos da pontuação. As cinco primeiras figuras representam cada categoria de forma isolada, o que permite a análise das ações de forma intra-institucional, ou seja, analisa as ações internas da instituição. A Tabela 8 é a avaliação global da Universidade, de forma interinstitucional, ou seja, a análise comparativa entre instituições.

Tabela 3: Pontuação da Categoria Redirecionamento.

Vetor	Escore	Abordagem/Distribuição: V.1, V.2, V.3
V.1	10%	Quando o processo decisório e o redirecionamento estratégico, encontram-se de forma perspectiva.
	20%	Encontra-se evidência do processo decisório e o redirecionamento estratégico de forma perspectiva.
	30%	Evidência de mobilização do processo decisório e redirecionamento estratégico de forma perspectiva.
V.2	40%	Quando o processo decisório e o redirecionamento estratégico preocupam-se com as mudanças de forma adaptativa.
	50%	Encontra-se evidência do processo decisório e o redirecionamento estratégico preocupado com mudanças de forma adaptativa.
	60%	Evidência do processo decisório e redirecionamento estratégico preocupado com mudanças de forma adaptativa.
V.3	70%	O processo decisório e o redirecionamento estratégico estão preocupados com o futuro de forma prospectiva.
	80%	Encontra-se evidência do processo decisório e o redirecionamento estratégico voltado para o futuro de forma prospectiva.
	90%	Evidência do processo decisório e redirecionamento estratégico voltado para o futuro de forma prospectiva.
	100%	Evidência do processo decisório e o redirecionamento estratégico voltado para o futuro de forma prospectiva que é o modelo ideal.

Fonte: Adaptado de Nogueira (2003)

Tabela 4: Pontuação da Categoria Renovação

Vetor	Escore	Abordagem/Distribuição: V.1, V.2, V.3
V.1	10%	Quando a remuneração e recompensa, a construção do aprendizado individual e o desenvolvimento da organização universitária, encontram-se de forma prospectiva.
	20%	Encontra-se evidência de remuneração e recompensa, a construção do aprendizado individual e o desenvolvimento da organização universitária de forma prospectiva.
	30%	Evidência de remuneração e recompensa, a construção do aprendizado individual e o desenvolvimento da organização universitária de forma prospectiva.
V.2	40%	Quando a remuneração e recompensa, a construção do aprendizado individual e o desenvolvimento da organização universitária preocupada em se adaptar ao futuro de forma adaptativa.
	50%	Encontra-se evidência a remuneração e recompensa, a construção do aprendizado individual e o desenvolvimento da organização universitária preocupada em se adaptar de forma adaptativa.
	60%	Evidência de que a remuneração e recompensa, a construção do aprendizado individual e o desenvolvimento da organização universitária está voltada para o futuro de forma adaptativa.
V.3	70%	A remuneração e recompensa, a construção do aprendizado individual e o desenvolvimento da organização universitária estão voltados para o futuro de forma prospectiva.
	80%	Encontra-se evidência bastante acentuada de remuneração e recompensa, a construção do aprendizado individual e o desenvolvimento da organização universitária estão voltados para o futuro de forma prospectiva.
	90%	Evidência da remuneração e recompensa, a construção do aprendizado individual e o desenvolvimento da organização universitária voltados para o futuro de forma prospectiva.
	100%	Evidência a remuneração e recompensa, a construção do aprendizado individual e o desenvolvimento da organização universitária voltados para o futuro de forma prospectiva que é o modelo ideal.

Fonte: Adaptado de Nogueira (2003)

Tabela 5: Pontuação da Categoria Reconfiguração

Vetor	Escore	Abordagem/Distribuição: V.1, V.2, V.3
V.1	10%	Quando a mobilização, visão e o sistema de medição, encontram-se de forma prospectiva.
	20%	Encontra-se evidência mobilização, visão e o sistema de medição de forma prospectiva.
	30%	Evidência de mobilização, visão e o sistema de medição preocupada com ela mesma de forma prospectiva.
V.2	40%	Quando a mobilização, visão e o sistema de medição preocupam-se em se adaptar ao futuro de forma institucionalizada.
	50%	Encontra-se evidência de mobilização, visão e o sistema de medição da Universidade na busca de mudanças de forma adaptativa.
	60%	Evidência de mobilização, visão e o sistema de medição da Universidade preocupada com o futuro, visando mudanças de forma adaptativa.

Continuação da Tabela 5

V.3	70%	A mobilização, visão e o sistema de medição da Universidade estão preocupados com o futuro de forma prospectiva.
	80%	Encontra-se evidência bastante acentuada de mobilização, visão e o sistema de medição da Universidade estão voltados para o futuro de forma prospectiva.
	90%	Evidência de mobilização, visão e o sistema de medição da Universidade voltado para o futuro de forma prospectiva.
	100%	Evidência de mobilização, visão e o sistema de medição da Universidade voltado para o futuro de forma prospectiva que é o modelo ideal.

Fonte: Adaptado de Nogueira (2003)

Tabela 6: Pontuação da Categoria Reestruturação

Vetor	Escore	Abordagem/Distribuição: V.1, V.2, V.3
V.1	10%	Quando a construção do modelo econômico encontra-se na forma perspectiva.
	20%	Encontra-se evidência da construção do modelo econômico de forma perspectiva.
	30%	Evidência de construção do modelo econômico de forma perspectiva.
V.2	40%	Quando a construção do modelo econômico da Universidade está preocupada em se adaptar ao futuro de forma institucionalizada.
	50%	Encontra-se evidência de construção do modelo econômico da Universidade da Universidade na busca de mudanças de forma adaptativa.
	60%	Evidência de construção do modelo econômico da Universidade, visando mudanças adaptativas.
V.3	70%	O modelo econômico da Universidade está preocupado com o futuro de forma prospectiva.
	80%	Encontra-se evidência bastante acentuada da criação de um modelo econômico da Universidade voltado para o futuro de forma prospectiva.
	90%	Evidência da existência de um modelo econômico da Universidade, voltado para o futuro de forma prospectiva.
	100%	Evidência de um do modelo econômico da Universidade voltado para o futuro de forma prospectiva que é o modelo ideal.

Fonte: Adaptado de Nogueira (2003)

Tabela 7: Pontuação da Categoria Revitalização

Vetor	Escore	Abordagem/Distribuição: V.1, V.2, V.3
V.1	10%	Quando o foco no mercado, a invenção de novos negócios e a tecnologia da informação encontram-se na forma perspectiva.
	20%	Encontra-se evidência da Universidade estar focada no mercado, na invenção de novos negócios e na tecnologia da informação encontram-se de forma perspectiva.
	30%	Evidência de a Universidade estar focada no mercado, na invenção de novos negócios e na tecnologia da informação encontram-se de forma perspectiva.

Continuação da Tabela 7

V.2	40%	A Universidade está preocupada em focar o mercado, na invenção de novos negócios e na tecnologia da informação na forma adaptativa.
	50%	Encontra-se evidência da Universidade na busca de focar o mercado, na invenção de novos negócios e na tecnologia da informação na forma adaptativa.
	60%	Evidência da Universidade na busca de focar o mercado, na invenção de novos negócios e na tecnologia da informação na forma adaptativa.
V.3	70%	A Universidade está preocupada em focar o mercado, na invenção de novos negócios e na tecnologia da informação na forma prospectiva.
	80%	Encontra-se evidência bastante acentuada da Universidade na busca do mercado, na invenção de novos negócios e na tecnologia da informação na forma adaptativa.
	90%	Evidência que a Universidade busca o mercado, inventa novos negócios, e a tecnologia da informação volta-se para o futuro na forma prospectiva.
	100%	Evidência que a Universidade busca o mercado, inventa novos negócios, e a tecnologia da informação volta-se para o futuro na forma prospectiva que é o modelo ideal.

Fonte: Adaptado de Nogueira (2003)

Tabela 8: Pontuação Geral dos 5 Rs

Vetor	Escore	Abordagem/Distribuição: V.1, V.2, V.3
V.1	10%	A Universidade está preocupada com ela mesma, de forma perspectiva.
	20%	Encontra-se evidência que a Universidade está preocupada com ela mesma de forma perspectiva.
	30%	Evidência que a Universidade encontra-se preocupada com ela mesma de forma perspectiva.
V.2	40%	A Universidade está preocupada em se adaptar ao futuro de forma institucionalizada.
	50%	Encontra-se evidência da Universidade na busca de mudanças institucionalizada, visando o futuro de forma adaptativa.
	60%	Evidência que a Universidade está preocupada com o futuro, visando mudança institucionalizada de forma adaptativa.
V.3	70%	A Universidade está preocupada com o futuro procurando mudança institucionalizada de forma prospectiva.
	80%	Encontra-se evidência bastante acentuada da Universidade com seu futuro e na busca de mudanças institucionalizadas de forma adaptativa.
	90%	Evidência que a Universidade está voltada para o futuro, visando mudança institucionalizada de forma prospectiva.
	100%	Evidência que a Universidade está voltada para o futuro, visando mudanças institucionalizadas de forma prospectiva que é o modelo ideal.

Fonte: Adaptado de Nogueira (2003).

3.3.3 Análise Global

Para a análise geral, Nogueira (2003) estabeleceu os seguintes critérios:

- a) a Universidade em análise, pouco interage com o meio, ou seja, encontra-se mais ocupada com questões internas, do que com as questões externas, quando a soma total dos 5 Rs, encontra-se no escore compreendido entre 10 % a 30%:
- b) pode-se concluir que a Universidade, interage com o meio, ou seja, reage às necessidades da comunidade, e que a maioria de suas ações são voltadas para reproduzir as necessidades determinadas pelo meio, se o escore for entre 40% a 60%;
- c) pode-se afirmar que a Universidade interage na comunidade de forma pró-ativa quando o escore estiver entre 70% a 90%;
- d) quando o escore atinge o percentual de 100% pode-se afirmar que a Universidade intervém na comunidade de forma produção-ativa, e que suas ações são capazes de mudar as necessidades da comunidade.
- e) quando o escore estiver entre 31% e 39% e 61% e 69%, pode-se afirmar que a Universidade apresenta inclinação a categoria seguinte, e esta inclinação torna-se mais intensa quando se aproxima de 40% a 70%.

Nogueira (2003), comenta que as respostas obtidas por meio da aplicação do questionário, possibilitarão em um primeiro momento a identificação do quanto a Universidade se encontra em ralação a cada uma das categorias apresentadas, sendo que a análise estará focada na forma intra-institucional, onde serão identificadas as ações necessárias. No segundo momento, as respostas nortearão para uma análise global tendo em vista as cinco categorias focadas na forma interinstitucional. O autor criou um sistema de fórmulas que permite a análise quantidade do modelo.

- a) Fórmula 1: possibilita a análise das respostas de cada questão que interprete os 30 subsistemas que são componentes dos 12 sistemas contidos nas 5 categorias:

$$\tilde{R}_{j.s.r} = \sum_{i=1}^3 i \cdot \frac{Pi}{N}$$

Onde:

i = é o valor das questões (i= 1,2,3...)

Pi = número de respondentes escolhidos a favor da categoria i (i= 1,2,3...) no sistema

s = índice dos sistemas que compõem a categoria R

N = número total de respondentes

r = representa a categoria

j = representa os índices das categorias (R) são um número de 5.

b) Fórmula 02: tem como objetivo obter as respostas por cada um dos sistemas analisados isoladamente;

$$\tilde{R}_{j.s} = \sum_{r=1}^b \cdot \tilde{R}_{j.s.r}$$

b = representa o número total de questões que compõem cada um dos sistemas que pertence a categoria R.

$\tilde{R}_{j.s}$ = valor médio ponderado de cada resposta no sistema dentro de cada R.

c) Fórmula 3: tem como objetivo obter as respostas da categoria R.

$$\tilde{R}_j = \sum_{s=1}^n \cdot \tilde{R}_{j.s}$$

$\tilde{R}_{j.s}$ = valor total de cada categoria R.

d) Fórmula 4: objetiva obter respostas total das categorias R.

$$\tilde{R} = \sum_{j=1}^5 W_j \cdot \tilde{R}_j$$

\tilde{R} = nota geral

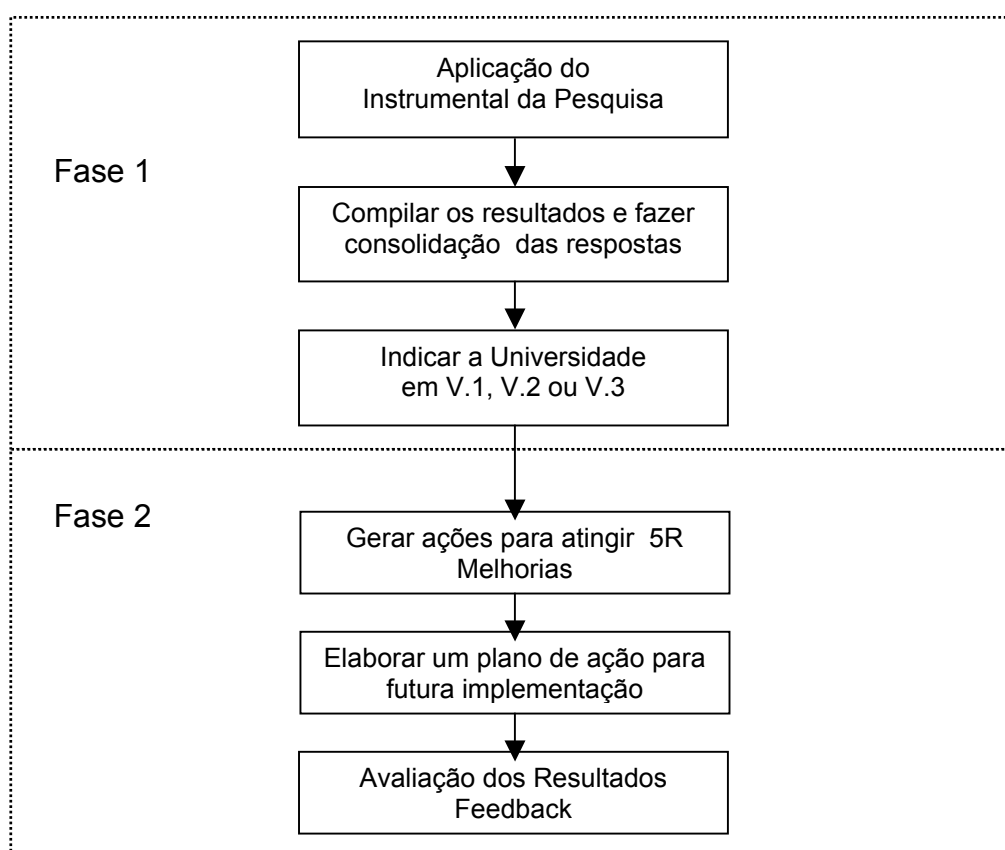
W_j = peso de cada Rj (categoria)

3.4 Fluxo de Operacionalização do Modelo dos 5 Rs

A seguir é apresentado o fluxo operacional da aplicação do modelo de gestão estratégica prospectiva para Universidades.

Para a aplicação do modelo, como sugere Nogueira (2003), o fluxo foi dividido em duas fases, sendo a primeira fase a análise e interpretação dos dados obtidos com aplicação do instrumental de pesquisa para o público selecionado. A segunda fase é a elaboração do plano de ação que permita o redirecionamento estratégico da Universidade pesquisada.

Figura 4: Visão geral das fases do modelo dos 5 Rs



4 METODOLOGIA

4.1 Natureza da Pesquisa

O tipo de pesquisa utilizada para este estudo foi à pesquisa descritiva, que segundo Barros e Lehfeld (2000), onde não há a interferência do pesquisador, ou seja, descreve o objetivo de pesquisa, procurando desvendar as informações que cercam o fenômeno estudado, como frequência, natureza, causas, relações com outros fenômenos e pesquisa-ação.

Para este estudo foram utilizados os dois tipos de pesquisa que englobam a pesquisa descritiva, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo com a aplicação de questionário.

O embasamento da pesquisa se deu por meio da utilização do modelo de estudo de caso, que segundo Vaz (1995), permite o conhecimento específico e amplo, já que é considerado um estudo que permite o aprofundamento de alguns elementos, sendo que a análise de um aspecto de certo universo possibilita o entendimento de sua generalidade.

Este tipo de estudo para o autor possibilita a investigação de um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, pois quando não há definição clara entre as fronteiras do o fenômeno e o contexto no qual várias fontes de evidência são utilizadas. O modelo escolhido se enquadra neste método científico, pois trata a Universidade enquanto organização considerada como organismo vivo, com características próprias que conferem individualização.

Para Smith, Thorde e Lowe (1999), a pesquisa aplicada conduz à solução de problemas específicos. Explanando um pouco mais sobre o assunto, Ruiz (1985) ressalta que a pesquisa aplicada toma como ponto de partida certas leis ou teorias mais amplas, e tem por objetivo investigar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos.

4.2 Perguntas de pesquisa

A pesquisa deixa algumas indagações que somente poderão ser respondidas no

final do trabalho, tendo em vista que, estas indagações são pertinentes a algumas dúvidas existentes quanto ao tema pesquisado e o seu comportamento real quando da análise dos dados.

Para tanto, foram formuladas algumas questões tais como:

- 1) O Modelo dos 5Rs pode ser aplicável a uma IES de cunho privado, já que foi elaborado tendo como parâmetro uma instituição pública?
- 2) O redirecionamento estratégico para as IES pode ter como base o Modelo dos 5Rs?
- 3) As IES podem utilizar melhor os docentes e técnicos administrativos para alcançarem o redirecionamento estratégico?
- 4) O redirecionamento estratégico proposto pelo Modelo dos 5Rs pode servir de base para a utilização de Cenários Prospectivos?

4.3 Definição constitutiva de termos

Para Lakatos e Marconi (1985), a definição de termos tem como objetivo principal, torna-los claros, compreensíveis, adequados e objetivos. A importância da definição de termos reside, segundo as autoras, na eliminação de ambigüidade de interpretação, possibilitando um significado específico. Segue abaixo os principais termos utilizados na pesquisa:

- a) adaptar: [Do lat. *adaptare*] 8. harmonizar-se, acomodar-se, adequar-se às condições do meio ambiente (FERREIRA, 1986);
- b) estratégia: [Do gr. *strategía*, pelo lat. *strategia*] arte militar de escolher onde, quando e com quem travar um combate ou uma batalha; arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos (FERREIRA, 1986);
- c) perspectiva: s.f. técnica de desenho que ensina a representar num plano os objetos tais como se apresentam à vista, guardadas às distâncias e situações (MODERNO DICIONÁRIO BRASILEIRO, 1980);

- d) prospectiva: [Do lat. *prospectivu*] Adj. 1. Que faz ver adiante, ou ao longe; 2. Concernente ao futuro: visão prospectiva (FERREIRA, 1986);

4.4 Delimitação do estudo

O presente estudo foi aplicado em uma Instituição de Ensino Superior, com caráter privado, que exigiu para a liberação da aplicação do instrumental, a sua não identificação. A IES, localiza-se na cidade de Cascavel – PR.

A população pesquisada foi todos os ocupantes de cargos com poder de decisão, perfazendo um total de 11 pessoas. Tendo como retorno ao instrumento de coletada de dados um total de 10 questionários, perfazendo desta forma 90% de retorno, o que viabiliza a pesquisa. A coleta de dados deu-se em dezembro de 2004.

O estudo se limitará a aplicação do Modelo dos 5Rs, não se propondo a implantar as ações recomendadas por necessitar de um tempo muito longo para tal, ficando a cargo da organização pesquisada a implantação das ações sugeridas pelo estudo.

4.5 Coleta e análise dos dados

Nesta parte do trabalho é apresentada a técnica de coletada de dados utilizada no estudo e a forma como os dados coletados foram tratados e analisados.

4.5.1 Técnica de coleta de dados

Para a coleta de dados, foi utilizada a observação direta extensiva, com o emprego de um questionário, que segundo Lakatos e Marconi (1985), é constituído por perguntas elaboradas de forma ordenada, que devem, sem a presença do entrevistador, serem respondidas por escrito.

Para que não haja dúvidas no preenchimento do questionário, Ruiz (1985) alerta para a necessidade de haver explicações iniciais sobre a seriedade da pesquisa que está sendo realizada, bem como sobre a importância da colaboração dos respondentes selecionados e, ressalta, a maneira correta de preenchimento.

Segundo Nogueira (2003), o instrumento de coleta de dados do modelo (Anexo

A), foi estruturado de tal forma que possibilite identificar qual o tipo de estratégia desenvolvida pela IES pesquisa, já que poderá ser enquadrada em uma das três categorias existentes no modelo proposto, que são: (a) se a IES desenvolve suas ações de forma prospectiva que é considerado o modelo ideal, (b) se a IES desenvolve suas ações de forma adaptativa, apenas reagindo ao mercado e (c) se a IES está mais voltada para dentro de si mesma de uma forma perspectiva, não demonstrando a sua preocupação com o mercado em que está inserida.

Para a elaboração do questionário, o autor utilizou o Método Delphi em duas etapas com um grupo de formadores de opinião que possuíam experiência em Universidade e ocupavam cargos de destaque tanto na reitoria quanto nos campi, já que a Universidade pesquisada possui cinco campi. Depois das reformulações advindas das duas rodas compreendidas pelo Método Delphi, o instrumento foi aplicado na população de pesquisa.

A pretensão do instrumento de coleta de dados idealizado por Nogueira (2003), é a identificação do inter-relacionamento da Universidade com a sociedade, assim como a identificação do relacionamento com os docentes e técnicos para o alcance das metas estabelecidas e também como é o tratamento da instituição com a gestão voltada para o futuro. Para tanto, o autor elaborou um questionário onde cada pergunta possui três alternativas de escolha que contém as características seguintes.

Segundo Lodi (1974), o questionário possui as seguintes vantagens: é menos dispendioso que a entrevista; pode ser aplicado a um grande número de pessoas ao mesmo tempo; tem natureza impessoal e assegura uniformidade de mensuração; o respondente pode ter mais confiança em seu anonimato; o respondente tem um tempo maior para pensar sobre o tema.

Porém, segundo Marconi e Lakatos (1996), apresenta as seguintes desvantagens: impossibilidade de auxílio nas questões que porventura sejam mal compreendidas; uma questão pode vir a influenciar a outra se a leitura de todas as questões forem feitas antes de responde-las; pode ocorrer atraso na devolução, ou não devolução prejudicando a sua utilização podendo levar até mesmo a invalidação da utilização do instrumento e também exige um universo de respondentes mais homogêneo.

Para minimizar as desvantagens da utilização de um questionário como instrumento de coleta de dados, foram realizados pré-testes, que segundo Lakatos e Marconi (1985) serve para o levantamento de possíveis falhas existentes, tais como inconsistência ou complexidade das questões; ambigüidade ou linguagem inacessível, etc. O pré-teste, segundo as autoras, também serve para verificar se o questionário apresenta três elementos importantes:

- a) fidedignidade: se os resultados serão mantidos independente de quem o esteja aplicando;
- b) validade: se os dados recolhidos são mesmo necessários a pesquisa; e
- c) operatividade: se o vocabulário empregado é acessível e de significado claro para a população que irá responde-lo.

Para tanto, foram aplicados os pré-testes em três indivíduos que pertenciam ao quadro de funcionário da IES pesquisada. Como o questionário atendeu aos três elementos descritos pelas autoras, foi considerado adequado para aplicação na população selecionada.

Os dados foram tratados de forma quantitativa, por meio da aplicação de fórmulas pré-estabelecidas e analisadas de forma qualitativa, ao se descrever os resultados alcançados comparando-os com o modelo e estabelecendo uma identificação da análise dos dados com a proposta do modelo.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo, apresenta-se a Instituição Pesquisa bem como a aplicação e interpretação do modelo proposto, avaliação e sugestões de ações a que poderão ser desenvolvidas buscando a melhor gestão estratégica pela IES.

5.1 Apresentação da Instituição Pesquisada

A IES pesquisada liberou a aplicação do Modelo dos 5Rs em sua instituição desde que não houvesse qualquer tipo de informação que pudesse identifica-la. Portanto, foram tomados todos os cuidados na apresentação da organização para não houvesse essa possibilidade, porém a apresentação da instituição em virtude desta solicitação, ficou prejudicada.

A IES é de cunho privado, estabelecida na cidade de Cascavel. Além dos cursos de graduação, a Faculdade promove especialização com cursos de pós-graduação, a qual possui cursos próprios (ministrados por professores da instituição) e também convênios com renomados institutos, oferecendo uma estrutura compatível à de grandes centros educacionais. A Biblioteca da Faculdade possui um número de acervo adequado e atualizado para atender satisfatoriamente todos os cursos de graduação, pós-graduação, comunidade do bairro e alunos de outras Instituições, possuindo ainda videoteca, salas de estudos e Internet.

Sua área construída é de 5.000 m² composta por salas de aula com ar condicionado, quadro branco, televisão, vídeo cassete e retroprojeto. Possui também um Centro de Eventos, ocupando as instalações da faculdade, proporcionando maior comodidade aos acadêmicos e professores na realização de palestras, semanas acadêmicas, apresentações e eventos em geral. Para melhor atender as disciplinas práticas, a instituição dispõe de laboratórios de informática, laboratório de fotografia, laboratório de rádio, laboratório de televisão, escritório modelo e empresa júnior, direcionados aos cursos de graduação, pós-graduação e também à comunidade regional.

A IES pesquisada está estruturada da seguinte forma:

e) Administração da Faculdade = CAS: Conselho de Administração Superior;

CEPE: Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão; Diretoria Geral.

- f) Administração Setorial: Secretaria Geral; Coordenadoria de Ensino; Coordenadoria de Cursos, Coordenadoria do Núcleo de Prática Jurídica; Coordenadoria de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários; Coordenadoria de Iniciação Científica; Coordenadoria de Empresa Júnior; Coordenadoria de Informática;
- g) Órgãos Suplementares. Biblioteca Central; Contabilidade; Associação de Funcionários; Associação de Ex-Alunos; Pastoral Universitária; Escola de Casais; Escola de Magistratura; Reprografia.

5.2 Aplicação do Modelo

O questionário elaborado por Nogueira (2004), (Anexo-A, p.158) foi dividido em cinco categorias: Reconfiguração, Reestruturação, Revitalização, Renovação e Redirecionamento, subdivididas em sistemas, conforme apresentado abaixo, perfazendo um total de 30 questões, com três alternativas cada, sendo a letra A com peso 3, a letra B com peso 2 e a letra C com peso 1, assim distribuídas:

- a) Reconfiguração: perguntas referentes à identificação como a Universidade se mobiliza, para a criação da visão, bem como identificação da existência de sistema de medição (perguntas de nº 1 a nº 11);
- b) Reestruturação: pergunta que busca identificar, como a Universidade constrói um sistema econômico (pergunta de nº 12);
- c) Revitalização: busca identificar se a Universidade está voltada para o mercado, qual seu negócio e como se utiliza a tecnologia da informação (perguntas de nº 13 a nº 19);
- d) Renovação: são perguntas que buscam identificar como a Universidade trata o sistema de remuneração e recompensa, bem como a forma como é construído o aprendizado individual e qual o projeto organizacional (perguntas de nº 20 a nº 27);
- e) Redirecionamento: buscam identificar se a Universidade busca seu

redirecionamento, bem como identificar seu processo decisório (perguntas de nº 28 a nº 30).

Como indicado na metodologia deste trabalho, a aplicação dos pré-testes validou o instrumental de pesquisa, porém na sua interpretação e análise, verificou-se que as fórmulas apresentadas pelo modelo confundiam na hora de sua aplicação. Para tanto, foram sugeridas fórmulas que respeitassem a mesma lógica de construção, mas de fácil identificação e aplicação. As variáveis são as mesmas, porém a forma de esboçá-las é que foi na verdade alterada, para que, ao se calcular, tanto subsistemas, sistemas como categorias, fossem mais bem assimiladas. Não é a complexidade da fórmula que dita a sua eficiência e sim a clareza e possibilidade de aplicação e reaplicação.

A primeira fórmula do modelo, a qual foi elaborada para a identificação do valor de cada subsistema, encontrava-se da seguinte forma:

$$\tilde{R}_{j.s.r} = \sum_{i=1}^3 i \cdot \frac{P_i}{N}$$

Onde:

i = é o valor das questões (i= 1,2,3...)

Pi = número de respostas escolhidos a favor da categoria i (i= 1,2,3...) no sistema

s = índice dos sistemas que compõem a categoria R

N = número total de respondentes

r = representa a categoria

j = representa os índices das categorias (R) são um número de cinco.

Para uma melhor compreensão e aplicação, as fórmulas originais do modelo foram substituídas por fórmulas mais simplificadas sem alterar a linha de raciocínio da original.

$$RSub_{Sist} = p_{v3} \times \frac{n_{Aa}}{n_{Tq}} + p_{v2} \times \frac{n_{Ab}}{n_{Tq}} + p_{v1} \times \frac{n_{Ac}}{n_{Tq}}$$

Como o respectivo modelo apresenta apenas três vetores V3, V2 e V1 e que

cada alternativa tem uma relação com os vetores: V3 = alternativa A, V2 = alternativa B e V1 = alternativa C, a fórmula acima fica mais clara, pois:

$RSub_{Sist}$ = resultado do subsistema

P_{v3} = peso do vetor V3

n_{Aa} = número total das escolhas para a alternativa 'a'

n_{Tq} = número total dos respondentes do questionário

P_{v2} = peso do vetor V2

n_{Ab} = número total das escolhas para a alternativa 'b'

P_{v1} = peso do vetor V1

n_{Ac} = número total das escolhas para a alternativa 'c'

Já para a identificação do valor do sistema, tinha-se no modelo original a seguinte fórmula:

$$\tilde{R}_{j.s} = \sum_{r=1}^b \cdot \tilde{R}_{j.s.r}$$

b = representa o número total de questões que compõem cada um dos sistemas que pertence à categoria R.

$\tilde{R}_{j.s}$ = valor médio ponderado de cada resposta no sistema dentro de cada R.

Que foi substituída por:

$$RG_{Sist} = \sum RSub_{Sist}$$

RG_{Sist} = resultado geral do sistema

$\sum RSub_{Sist}$ = somatória dos resultados dos subsistemas

Para a obtenção do resultado de cada categoria, o modelo apresentou a seguinte fórmula:

$$\tilde{R}_j = \sum_{s=1}^n \cdot \tilde{R}_{j.s}$$

$\tilde{R}_{j.s}$ = valor total de cada categoria R.

Sugeriu-se como fórmula substituta, :

$$R_{Cat} = \left[\left(\sum RG_{Sist} \times p_{Cat} \right) / P_{MáxV3_{Cat}} \right] \times 100$$

onde,

R_{Cat} = resultado da categoria

$\sum RG_{Sist}$ = somatória dos resultados geral de cada sistema

p_{Cat} = peso da categoria analisada (fornecido na Tabela 1)

$P_{MáxV3_{Cat}}$ = peso máximo de V3 da cada categoria analisada (fornecido pela Tabela 2).

Deixa-se claro que, as alterações nas fórmulas propostas pelo modelo original, não desmerecem o modelo no seu contexto geral, já que nenhum outro problema foi encontrado, tornando válido assim a sua aplicação.

A seguir são apresentados os dados coletados com a aplicação do instrumento de pesquisa.

1. Categoria Reconfiguração – 1º R

a) Sistema Mobilização

Na questão 1 perguntou-se sobre o desenvolvimento de líderes dentre os docentes e técnicos administrativos visando à mudança institucionalizada, o que foi respondido da seguinte forma, fazendo-se uso da fórmula:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{0}{10} + 2 \cdot \frac{7}{10} + 1 \cdot \frac{3}{10} = 1,4 + 0,3 = 1,7$$

Ou seja, **nenhuma** pessoa respondeu a alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos; **sete** pessoas responderam a alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo; e **três** responderam a alternativa **C** –

respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

A questão 2 fazia menção à criação de uma comunicação envolvendo toda a Universidade como fator de interação, visando mudanças institucionalizadas. Obteve-se utilizando a fórmula do modelo as seguintes respostas:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{0}{10} + 2 \cdot \frac{8}{10} + 1 \cdot \frac{2}{10} = 1,6 + 0,2 = 1,8$$

A alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos não foi escolhida por **nenhum** dos respondentes; **oito** pessoas responderam a alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo; e **duas** responderam a alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

A mobilização na questão 3 foi tratada perguntando-se sobre a formação de equipes naturais de trabalho, de docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada. Nesta questão obteve-se o seguinte resultado:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{2}{10} + 2 \cdot \frac{5}{10} + 1 \cdot \frac{3}{10} = 0,6 + 1 + 0,3 = 1,9$$

Duas pessoas escolheram a alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos; **cinco** pessoas responderam a alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo; e **três** responderam a alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Na pergunta número 4 indagou-se sobre a preparação dos docentes e técnicos administrativos para o ciclo de mudanças enquanto mudança corporativa, visando mudanças institucionalizadas. Para esta pergunta obteve-se o seguinte resultado, após a aplicação da fórmula do modelo:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{3}{10} + 2 \cdot \frac{5}{10} + 1 \cdot \frac{2}{10} = 0,9 + 1 + 0,2 = 2,1$$

Como se pode perceber, nesta pergunta obteve um resultado invertido quanto à questão 3, pois **três** pessoas optaram pela alternativa **A** – possui programas formais

de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos e **dois** responderam a alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.; já para a alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo, **cinco** pessoas a escolha desta alternativa.

Para o sistema mobilização, como visão geral, teve-se o seguinte panorama:

$$RG_{Sist} = 1,7 + 1,8 + 1,9 + 2,1$$

$$RG_{Sist} = 7,5$$

b) Sistema Visão

Para o sistema visão foram feitas quatro perguntas, sendo que a primeira refere-se a questão número **cinco** do questionário, perguntava quanto a intenção estratégica dos docentes e técnicos administrativos visando a mudança institucionalizada. O resultado alcançado após a aplicação da fórmula do modelo foi o seguinte:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{0}{10} + 2 \cdot \frac{7}{10} + 1 \cdot \frac{3}{10} = 0 + 1,4 + 0,3 = 1,7$$

Não houve escolha para a alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos não houve escolha; já para a alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo, a maioria das pessoas, **sete** no total a escolheram e **três** pessoas fizeram escolha pela alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Para a segunda pergunta do sistema visão, a **sexta** do questionário, perguntou-se sobre a priorização das expectativas dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada. Após a aplicação da fórmula do modelo, obteve-se o seguinte resultado:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{2}{10} + 2 \cdot \frac{6}{10} + 1 \cdot \frac{2}{10} = 0,6 + 1,2 + 0,2 = 2,0$$

Duas pessoas optaram pela alternativa **A** – possui programas formais de

incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos não houve escolha; **seis** pessoas fizeram a escolha da alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo, e **duas** pessoas fizeram escolha pela alternativa **C** – respeita a existência.

Para a última questão do sistema visão, **sétima** pergunta do questionário, indagou-se sobre o estabelecimento de valores dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada. Esta questão demonstrou o seguinte resultado, após a aplicação da fórmula do modelo:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{1}{10} + 2 \cdot \frac{5}{10} + 1 \cdot \frac{4}{10} = 0,3 + 1,0 + 0,4 = 1,7$$

Nesta questão, **uma** pessoa optou pela alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos não houve escolha; **cinco** pessoas fizeram a escolha da alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo, e **quatro** pessoas fizeram escolha pela alternativa **C** – respeita a existência.

O sistema visão, apresentou o seguinte resultado geral:

$$RG_{Sist} = 1,7 + 2,0 + 1,7$$

$$RG_{Sist} = 5,4$$

c) Construção do Sistema de Medição

Para o sistema construção do sistema de medição foram feitas quatro perguntas, sendo que a primeira refere-se a questão número **oito** do questionário, que indagava quanto ao desenvolvimento de indicadores a metas do topo para os docentes e técnicos administrativos, visando a mudança institucionalizada. O resultado alcançado após a aplicação da fórmula do modelo foi o seguinte:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{1}{10} + 2 \cdot \frac{8}{10} + 1 \cdot \frac{1}{10} = 0,3 + 1,6 + 0,1 = 2,0$$

Apenas **uma** pessoa fez opção pela alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos

enquanto que para a alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo, **oito** optaram por essa alternativa e apenas **uma** também fez opção pela alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

A segunda questão referente a este sistema, refere-se a questão número **nove** do questionário, que indagava aos respondentes quanto a construção de conectores entre as metas do topo e os objetivos operacionais dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada. Para essa questão obteve-se o seguinte resultado:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{1}{10} + 2 \cdot \frac{6}{10} + 1 \cdot \frac{3}{10} = 0,3 + 1,2 + 0,3 = 1,8$$

Assim como na questão anterior, apenas **uma** pessoa fez opção pela alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos enquanto que **seis** pessoas optaram pela alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo, **oito** optaram por essa alternativa e **três** fizeram opção pela alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

A terceira questão do sistema construção do sistema de medição, que é a **décima** pergunta do questionário que questionava sobre a construção de um plano de mudança de baixo para cima, por parte dos docentes e técnicos administrativos, visando a mudança institucionaliza. Essa questão apresentou os seguintes resultados:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{0}{10} + 2 \cdot \frac{6}{10} + 1 \cdot \frac{4}{10} = 0 + 1,2 + 0,4 = 1,6$$

Nenhuma pessoa fez opção pela alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos enquanto que **seis** pessoas optaram pela alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo, e **quatro** pessoas optaram pela alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

A quarta e última questão do sistema construção do sistema de medição, a

décima primeira questão do questionário que indagou quanto à conexão de indicadores de baixo para cima e de cima para baixo, quanto ao desempenho específico de docentes e técnicos administrativos, visando a mudança institucionalizada. Para esta questão os resultados foram o seguinte:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{0}{10} + 2 \cdot \frac{7}{10} + 1 \cdot \frac{3}{10} = 0 + 1,4 + 0,3 = 1,7$$

Não houve opção pela alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos, porém **sete** pessoas optaram pela alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo, enquanto **três** pessoas optaram pela alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

O sistema, construção de sistema de medição, apresentou como resultado geral a seguinte pontuação:

$$RG_{Sist} = 2,0 + 1,8 + 1,6 + 1,7$$

$$RG_{Sist} = 7,1$$

Desta forma chega-se ao seguinte resultado para a Categoria Reconfiguração, ou o 1º R:

$$R_{Cat} = [(20 \times 0,21) / 6,93] \times 100$$

$$R_{Cat} = 60,61\%$$

Através da análise do resultado geral obtido para a Categoria Renovação e a sua comparação com a tabela para pontuação da categoria referida, pôde-se notar que IES encontra-se em V2, pois obteve pontuação de 60,61%, que há evidência de mobilização, visão e o sistema de medição da Universidade preocupada com o futuro, visando mudança de forma adaptativa.

2. Categoria Reestruturação – 2º R

A categoria reestruturação possui apenas um sistema que é o sistema Construção de um Modelo Econômico, onde no questionário pode-se identificar a

pergunta **doze** que questionava sobre a construção de um modelo de portfólio de negócios, em relação aos objetivos financeiros, de modo a determinar o valor econômico, visando mudança institucionalizada.

Após a aplicação da fórmula do modelo, obteve o seguinte resultado:

$$\tilde{R}_{j.s.r} = 3 \cdot \frac{1}{10} + 2 \cdot \frac{7}{10} + 1 \cdot \frac{2}{10} = 0,3 + 1,4 + 0,2 = 1,9$$

Desta forma chega-se ao seguinte resultado para a Categoria Reestruturação, ou o 2º R:

$$R_{Cat} = [(1,9 \times 0,06) / 0,18] \times 100$$

$$R_{Cat} = 63,33\%$$

A Categoria Reestruturação, por meio da análise do resultado geral obtido e a sua comparação com a tabela para pontuação da categoria referida, nota-se que IES encontra-se em V2, pois obteve pontuação de 63,33%, que há evidência de construção do modelo econômico da Universidade, visando mudanças adaptativas.

3. Categoria Revitalização – 3º R

a) Sistema Obtenção de Foco de Mercado

A primeira questão do sistema obtenção de foco no mercado, corresponde à questão 13 do questionário. Foi indagado quanto ao desenvolvimento da proposição de valor aos clientes da IES (todos aqueles que se beneficiam da Universidade) e a que preço, visando mudanças institucionalizadas. Sendo respondido da seguinte forma:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{1}{10} + 2 \cdot \frac{7}{10} + 1 \cdot \frac{2}{10} = 0,3 + 1,4 + 0,2 = 1,9$$

Uma pessoa respondeu a alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos; **sete** pessoas responderam a alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo; e **dois** responderam a alternativa **C** – respeita a existência de

liderança quanto ao incentivo informal.

A segunda questão do sistema obtenção de foco no mercado, corresponde à questão 14 do questionário. Perguntou-se quanto a segmentação da base de clientes por benefícios com a participação dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada na Universidade. As respostas foram os mesmos da questão anterior, ou seja:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{1}{10} + 2 \cdot \frac{7}{10} + 1 \cdot \frac{2}{10} = 0,3 + 1,4 + 0,2 = 1,9$$

Uma pessoa respondeu a alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos; **sete** pessoas responderam a alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo; e **dois** responderam a alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

A terceira questão do sistema obtenção de foco no mercado, corresponde à questão 15 do questionário. A questão indagava quanto à orientação do desenho de um sistema de entrega de valor (mudança de infra-estrutura, produção de conhecimentos, marketing institucional) por parte dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizadas. Com relação a esta questão, as respostas foram as seguintes:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{1}{10} + 2 \cdot \frac{6}{10} + 1 \cdot \frac{3}{10} = 0,3 + 1,2 + 0,3 = 1,8$$

A resposta **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos, obteve apenas **uma** escolha por parte dos respondentes sendo que **sete** pessoas responderam a alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo e **dois** responderam a alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

O sistema obtenção de foco no mercado, apresentou o a seguinte resultado geral:

$$RG_{Sist} = 1,9 + 1,9 + 1,8$$

$$RG_{Sist} = 5,6$$

b) Sistema Invenção de Novos Negócios

A primeira questão do sistema invenção de novos negócios, corresponde à questão 16 do questionário. Perguntou-se sobre a promoção de interligação cruzada das competências centrais, quanto a recursos e capacitação sobre as quais seus negócios são erguidos, com o envolvimento de docentes e técnicos administrativos, visando mudanças institucionalizadas. Tendo como resposta:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{1}{10} + 2 \cdot \frac{7}{10} + 1 \cdot \frac{2}{10} = 0,3 + 1,4 + 0,2 = 1,9$$

A alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos, foi escolhida por **uma** pessoa; **sete** pessoas responderam a alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo; e **dois** responderam a alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

A segunda questão do sistema invenção de novos negócios, corresponde à questão 17 do questionário. Foi perguntado quanto à construção de alianças visando a ampliação de suas fronteiras, com o envolvimento dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada. Para essa questão, obteve-se o seguinte resultado:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{2}{10} + 2 \cdot \frac{4}{10} + 1 \cdot \frac{4}{10} = 0,6 + 0,8 + 0,4 = 1,8$$

Duas pessoas escolheram a alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos; **quatro** pessoas responderam a alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo; e **quatro** responderam a alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

O sistema invenção de novos negócios, apresentou o seguinte resultado geral:

$$RG_{Sist} = 1,9 + 1,8$$

$$RG_{Sist} = 3,7$$

c) Sistema de Mudança das Regras por Meio da Tecnologia da Informação

A primeira questão do sistema de mudança das regras por meio da tecnologia da informação, diz respeito à questão 18 do questionário. Questionou-se quanto ao guia de desenvolvimento de redes de negócios na busca de novas fronteiras, compartilhado pelos docentes e técnicos administrativos, mudança institucionalizada. Após análise, verificou-se que as respostas foram às mesmas para a questão anterior, ou seja:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{2}{10} + 2 \cdot \frac{4}{10} + 1 \cdot \frac{4}{10} = 0,6 + 0,8 + 0,4 = 1,8$$

A alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos, foi escolhida por **duas** pessoas; enquanto **quatro** pessoas responderam a alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo; e **quatro** responderam a alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

A segunda questão do sistema de mudança das regras por meio da tecnologia da informação, diz respeito à questão 19 do questionário. Indagou-se quanto à redefinição da área de atuação e de reconhecer sua obsolescência identificada pelos docentes e técnicos administrativos, mudança institucionalizada. Para esta questão, foram obtidos os seguintes resultados:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{0}{10} + 2 \cdot \frac{7}{10} + 1 \cdot \frac{3}{10} = 1,4 + 0,3 = 1,7$$

Ninguém fez escolha pela alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos; **sete** pessoas; responderam a alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo; e **três** pessoas responderam a alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

O sistema de mudança das regras por meio da tecnologia da informação, apresentou como resultado geral a seguinte pontuação:

$$RG_{Sist} = 1,7 + 1,8$$

$$RG_{Sist} = 3,5$$

O 3º R, ou seja, a Categoria Revitalização, obteve o seguinte resultado:

$$R_{Cat} = [(12,8 \times 0,16) / 3,36] \times 100$$

$$R_{Cat} = 60,95\%$$

A Categoria Revitalização, por meio da obtenção do resultado geral e a sua comparação com a tabela para pontuação da categoria referida, nota-se que IES encontra-se em V2, pois obteve pontuação de 60,95%, que há evidência da Universidade na busca de focar o mercado, na invenção de novos negócios e na tecnologia da informação na forma adaptativa.

4. Categoria Renovação – 4º R

a) Sistema Desenvolvimento do Sistema de Remuneração e Recompensas

A primeira questão do sistema desenvolvimento do sistema de remuneração e recompensas, corresponde à 20ª pergunta do questionário. Foi questionado quanto à promoção do alinhamento do sistema de remuneração e recompensas dos docentes e técnicos administrativos, com as metas e indicadores, visando mudanças institucionalizadas. Após análise, chegou-se ao seguinte resultado:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{0}{10} + 2 \cdot \frac{5}{10} + 1 \cdot \frac{5}{10} = 1 + 0,5 = 1,5$$

Ninguém optou pela alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos; a alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo teve **cinco** respostas; e **cinco** responderam a alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

A segunda questão do sistema desenvolvimento do sistema de remuneração e recompensas, corresponde à 21ª pergunta do questionário. Foi questionado quanto à ampliação do sistema de remuneração e recompensas dos docentes e técnicos administrativos, conectados com a ampliação de redes, para além das fronteiras da Universidade, visando mudança institucionalizada. Após análise, foi possível verificar

que as escolhas das alternativas desta questão foram as mesmas da questão anterior, ou seja da questão 20, portanto observa-se o mesmo resultado:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{0}{10} + 2 \cdot \frac{5}{10} + 1 \cdot \frac{5}{10} = 1 + 0,5 = 1,5$$

A alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos, não foi escolhida por ninguém; a alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo teve **cinco** respostas; e **cinco** responderam a alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

O sistema, desenvolvimento do sistema de remuneração e recompensas, apresentou como resultado geral a seguinte pontuação:

$$RG_{Sist} = 1,5 + 1,5$$

$$RG_{Sist} = 3$$

b) Sistema da Construção do Aprendizado Individual

A primeira questão do sistema da construção do aprendizado individual, corresponde à pergunta número 22 do questionário. Indagou-se quanto ao comprometimento com o desenvolvimento de habilidades dos docentes e técnicos administrativos, quanto a produção do conhecimento e expressa na forma de produtos ou serviços, visando mudanças institucionalizadas. Obteve-se o seguinte resultado:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{2}{10} + 2 \cdot \frac{6}{10} + 1 \cdot \frac{2}{10} = 0,6 + 1,2 + 0,2 = 2,0$$

Duas pessoas optaram pela alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos; **seis** pessoas escolheram a alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo; e **duas** pessoas escolheram a alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

A segunda questão do sistema da construção do aprendizado individual,

corresponde à pergunta número 23 do questionário. Foi perguntado quanto à criação de projetos voltados para a geração de vida, guiados por mentores e direcionados aos docentes e técnicos administrativos de grande potencial, possibilitando desenvolvimento visando mudança institucionalizada. Os resultados apresentados foram o seguinte:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{0}{10} + 2 \cdot \frac{3}{10} + 1 \cdot \frac{7}{10} = 0,6 + 0,7 = 1,3$$

Nenhuma pessoa optou pela alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos; **três** pessoas escolheram a alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo; e **sete** pessoas escolheram a alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

A terceira questão do sistema da construção do aprendizado individual, corresponde à pergunta número 24 do questionário. Perguntou-se quanto a identificação de habilidades cruciais e desenho de uma estratégia educativa, visando mudança institucionalizada. Apresentaram-se os seguintes resultados:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{1}{10} + 2 \cdot \frac{5}{10} + 1 \cdot \frac{4}{10} = 0,3 + 1 + 0,4 = 1,7$$

Uma pessoa optou pela alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos; **cinco** pessoas escolheram a alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo; e **quatro** pessoas escolheram a alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

O sistema da construção do aprendizado individual, apresentou como resultado geral a seguinte pontuação:

$$RG_{Sist} = 2 + 1,3 + 1,7$$

$$RG_{Sist} = 5,0$$

c) Sistema de Desenvolvimento da Organização Universitária

A primeira questão do sistema de desenvolvimento da organização universitária, corresponde à pergunta número 25 do questionário. Foi questionado quanto ao desenvolvimento organizacional em torno das competências centrais e dos processos de trabalhos dos docentes e técnicos administrativos, visando mudanças institucionalizadas. Obteve-se o seguinte resultado:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{2}{10} + 2 \cdot \frac{5}{10} + 1 \cdot \frac{3}{10} = 0,6 + 1,0 + 0,3 = 1,9$$

Dois pessoas optaram pela alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos; **cinco** pessoas escolheram a alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo; e **três** pessoas escolheram a alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

A segunda questão do sistema de desenvolvimento da organização universitária, corresponde à pergunta número 26 do questionário. Foi perguntado quanto ao uso de equipes como nó conector básico e o propulsor da adaptação organizacional por parte docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada. O resultado alcançado nesta questão foi o seguinte:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{1}{10} + 2 \cdot \frac{4}{10} + 1 \cdot \frac{5}{10} = 0,3 + 0,8 + 0,5 = 1,6$$

Apenas **uma** pessoa escolheu a alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos; **quatro** pessoas escolheram a alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo; e **cinco** pessoas escolheram a alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

A terceira questão do sistema de desenvolvimento da organização universitária, corresponde à pergunta número 27 do questionário. Questionou-se quanto a criação de um aprendizado global capaz de enriquecer a base de capacitações e competência da organização, visando mudança institucionalizada. Obteve-se o seguinte resultado:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{0}{10} + 2 \cdot \frac{7}{10} + 1 \cdot \frac{3}{10} = 1,4 + 0,3 = 1,7$$

Ninguém optou pela alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos; **sete** pessoas escolheram a alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo; e **três** pessoas escolheram a alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

O sistema de desenvolvimento da organização universitária, apresentou como resultado geral a seguinte pontuação:

$$RG_{Sist} = 1,9 + 1,6 + 1,7$$

$$RG_{Sist} = 5,2$$

Sendo assim, obteve-se o seguinte resultado para a Categoria Renovação, ou o 4º R:

$$R_{Cat} = [(13,2 \times 0,27) / 6,48] \times 100$$

$$R_{Cat} = 55\%$$

Por meio da análise do resultado geral obtido e a sua comparação com a tabela para pontuação da Categoria Renovação, nota-se que IES encontra-se em V2, pois obteve pontuação de 55%, ou seja, encontra-se evidência de que a remuneração, a construção do aprendizado individual e o desenvolvimento da organização universitária estão preocupados em se adaptar ao futuro de forma adaptativa, com uma tendência a evidências desse processo.

5. Categoria Redirecionamento – 5º R

a) Sistema Redirecionamento

A primeira questão do sistema redirecionamento, corresponde à 28ª pergunta do questionário. Foi questionado quanto à interação com o meio externo pelas ações estratégicas dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada. Após análise, chegou-se ao seguinte resultado:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{0}{10} + 2 \cdot \frac{7}{10} + 1 \cdot \frac{3}{10} = 1,4 + 0,3 = 1,7$$

Ninguém optou pela alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos; a alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo teve **sete** respostas; e **três** responderam a alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

A segunda questão do sistema redirecionamento, corresponde à 29ª pergunta do questionário. Foi questionado quanto ao direcionamento como um todo onde uma unidade que a compõem é examinada globalmente, visando mudança institucionalizada. Após análise, chegou-se ao seguinte resultado:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{1}{10} + 2 \cdot \frac{7}{10} + 1 \cdot \frac{2}{10} = 0,3 + 1,4 + 0,2 = 1,9$$

Uma pessoa optou pela alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos; **sete** pessoas optaram pela alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo; e a alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal foi escolhida por **duas** pessoas.

O sistema redirecionamento, apresentou como resultado geral a seguinte pontuação:

$$RG_{Sist} = 1,7 + 1,9$$

$$RG_{Sist} = 3,6$$

b) Sistema Processo Decisório

A última questão, referente ao processo decisório, corresponde ou seja à 30ª pergunta do questionário. Foi questionado se o processo decisório é compartilhado por todos os segmentos da instituição, e os mesmos são descentralizados em sua hierarquia na competência, visando mudança institucionalizada. Após análise, chegou-se ao seguinte resultado:

$$RSub_{Sist} = 3 \cdot \frac{1}{10} + 2 \cdot \frac{7}{10} + 1 \cdot \frac{2}{10} = 0,3 + 1,4 + 0,2 = 1,9$$

Uma pessoa optou pela alternativa **A** – possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos; a alternativa **B** – apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo teve **sete** respostas; e **duas** pessoas responderam a alternativa **C** – respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Como o sistema processo decisório possui apenas uma questão, o resultado geral do sistema é o mesmo da referida questão, ou seja:

$$RG_{Sist} = 1,9$$

A Categoria Redirecionamento, ou seja, o 5º R, obteve o seguinte resultado:

$$R_{Cat} = [(5,5 \times 0,30) / 2,7 \times 100$$

$$R_{Cat} = 61,11\%$$

Por meio da análise do resultado geral obtido e a sua comparação com a tabela para pontuação da Categoria Redirecionamento, a IES encontra-se em V2, pois alcançou pontuação de 61,11%, ou seja, há evidência do processo decisório e o redirecionamento estratégico preocupados com a mudança de forma adaptativa.

5.3 Identificação e análise da gestão da IES

Para avaliação da IES pesquisada, optou-se por uma fórmula simplificada:

$$R_{5R} = \sum_{R_{Cat}} / n_{Cat}$$

onde:

$$R_{5R} \quad = \text{resultado dos 5R}$$

$$\sum_{R_{Cat}} \quad = \text{somatória do resultado de todas as categorias}$$

n_{Cat} = número total de categorias.

Desta forma, após a aplicação da fórmula acima, obteve como resultado final:

$$R_{5R} = (60,61 + 63,33 + 60,95 + 55 + 61,11) / 5$$

$$R_{5R} = 60,2\%$$

Ou seja, a IES na análise geral dos dados encontra-se com 60,2% pontos que se comparados com a Tabela da Pontuação Geral dos 5Rs, tem-se a leitura, de que o modelo de gestão predominante na IES pesquisa é o adaptativo, pois que há evidência de que a Universidade está preocupada com o futuro, visando mudança institucionalizada de forma adaptativa.

Desta forma, pode concluir, conforme sugerido pela análise global do modelo, que a IES interage com o meio, ou seja, reage às necessidades da comunidade, e que a maioria de suas ações são voltadas para reproduzir as necessidades determinadas pelo meio.

Um dos fatos que mais chamaram a atenção na análise dos resultados, foi o distanciamento da pontuação obtida da Categoria Renovação com as demais categorias, pois esta recebeu uma pontuação menor, 55% sendo que as demais obtiveram pontuação acima dos 60%.

Aplicando-se o cálculo de desvio padrão, dado pela fórmula:

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (xi - \bar{x})^2}{n}}$$

tem-se um desvio padrão de 2,103. Levando-se em consideração que não foram usadas amostras, mas sim a população total.

Como a Categoria Renovação está ligada ao clima organizacional, e foi designada por Nogueira (2003), como a segunda categoria mais importante, deveria ter prioridade nas ações para melhoria, não descartando as outras categorias, mas essa receberia uma atenção especial, porque está diretamente ligada aos valores compartilhados, que podem afetar todas as outras categorias.

5.4 Sugestões de Ações e Melhorias

Nogueira (2003, p. 118-122) propõe uma série de ações e melhorias que poderão ser realizadas pela IES pesquisada para o seu redirecionamento prospectivo, para tanto, fez recomendações para cada categoria como pode ser visualizado nos parágrafos seguintes.

1. Categoria Reconfiguração

Para a Categoria Reconfiguração se viabilizar se faz necessário que seus sistemas de mobilização, visão e medição desenvolvam ações prospectivas.

Para Nogueira (2003), o sistema Mobilização se viabiliza quando ocorrerem as seguintes ações:

- 1) desenvolvimento de líderes: aqueles que lideram o processo de transformação são os que mais amplamente determinam seu curso;
- 2) criação de uma comunicação interativa e de faixa ampla: consiste na criação de um processo de comunicação de faixa ampla, envolvendo toda a Universidade nesse esforço e não alguns poucos interessados;
- 3) incentivo à formação de equipes naturais de trabalho: o componente ascendente da mobilização é estabelecido por meio do trabalho de um número relativamente grande de pequenos grupos, ou grupos naturais de trabalho, que se concentram na solução de problemas específicos
- 4) preparação de pessoas para o ciclo de mudanças: para que a transformação corporativa possa ocorrer, é necessário que uma massa substancial de pessoas experientes sejam envolvidas numa transformação pessoal.

Para que o sistema da Visão se viabilize se faz necessário que ocorrem as seguintes ações:

- 1) o desenvolvimento da intenção estratégica é a oportunidade que docentes e técnico-administrativos tem de alargar a visão que a Universidade tem de si mesma, de ampliar as fronteiras do setor de atuação, ou seja, é uma

aspiração que represente a convergência dos elementos analíticos, emocionais e políticos da mente corporativa;

- 2) priorização das expectativas dos públicos de interesse -guiar a Universidade rumo a sua intenção estratégica envolve equilibrar as expectativas dos vários públicos de interesse tanto/interno quanto externo quanto aos recursos da Universidade e o quanto pode estar inserida na sociedade;
- 3) estabelecimento de valores - por trás de toda intenção estratégica, operando como fator de equilíbrio entre os vários componentes está um conjunto de valores e crenças. Explícita ou implicitamente, eles guiam as decisões da vida corporativa.

Para viabilizar o Sistema de Medição se fazem necessárias as seguintes ações:

- 1) desenvolvimento de indicadores e metas do topo: a construção de um sistema de medição com base em um conjunto de padrões representando os atributos de desempenho comuns às diferentes perspectivas dos docentes e técnicos administrativos, da Universidade;
- 2) construção de conectores entre as metas do topo, a construção de conectores lógicos entre as metas do topo serve de alicerce para investigações mais profundas das relações de causa e efeito que regem o desempenho da Universidade;
- 3) construção de um plano de mudança de baixo para cima, a ênfase reside na geração de entusiasmo e na descoberta dos recursos que vão alimentar o esforço do relacionamento dos docentes e técnicos administrativos da Universidade.

2. Categoria Reconfiguração

A Categoria Reestruturação se viabiliza quando o modelo econômico desenvolve suas ações de forma prospectiva, ou seja, o sistema da construção do modelo econômico se viabiliza através das seguintes ações:

- 1) administração do portfólio de negócios - os técnicos de análise de portfólios de negócios constituem um meio de se dissecar financeiramente o corpo da

Universidade, para separa-lo em negócios que possam ser testados em relação aos objetivos financeiros mais abrangentes da Universidade, de modo a determinar seu valor econômico;

- 2) estímulo à definição de uma cadeia de valor para cada negócio - fornece uma estrutura lógica dentro da qual o negócio pode ser desmembrado por atividade, para fins de avaliação econômica e estratégica mais profunda da Universidade;
- 3) promoção da alocação de recursos por atividade com base em níveis de custo e de serviços - desmembrar atividades em componentes distintos, definir a relação entre o custo de se desenvolver uma determinada atividade e o valor por ele agregado, depois construir um , relação dele com a Universidade inteira, até a base.

3. Categoria Reconfiguração

A Categoria Revitalização se viabiliza quando as ações do sistema foco no mercado, invenção de novos negócios e tecnologia da informação, são realizadas de forma prospectiva. Para o Sistema Foco no Mercado se viabilizar se faz necessário que ocorram as ações:

- 1) exigência do desenvolvimento de proposições de valor de cada Universidade: uma definição de quais benefícios a Universidade pretende oferecer a seus beneficiários denominados clientes, e a que preço, por cada linha de negócio;
- 2) segmentação da base de clientes por benefícios: as Universidades devem formar agregações de clientes, ou segmentos de clientes;
- 3) orientação do desenho de um sistema de entrega de valor da Universidade: quando todos os sistemas que compõem os 5 Rs tiverem sido alinhados com o conjunto de proposições de valor da Universidade, ela terá criado um sistema de entrega de valor.

O Sistema de Invenção de Novos Negócios se concretiza quando ocorrem as ações:

- 1) promoção da interligação cruzada das competências centrais: representam a própria essência da Universidade, elas constituem o pacote de conjuntos de nível de preparo, recursos e capacitações sobre os quais seus negócios são erguidos;
- 2) construção de alianças: quando a Universidade não dispõe das competências internas necessárias para exploração de novas oportunidades de negócios.

O Sistema Tecnologia da Informação se viabiliza quando ocorrem as ações:

- 1) guia do desenvolvimento de redes de negócios aprimorados pela tecnologia: as redes de negócios aprimorados pela tecnologia transportam a Universidade para as redes globalizadas;
- 2) redefinição da área de atuação da Universidade por meio da tecnologia: a Universidade tem que reconhecer sua própria obsolescência, adotando aplicações inovadoras de tecnologia, alavancando ao mesmo tempo essa inovação para redefinir seu negócio.

4. Categoria Renovação

A Categoria Renovação se viabiliza pelas ações prospectivas nos sistemas remuneração e recompensa, construção da aprendizagem individual e o de desenvolvimento da organização universitária.

O Sistema de Remuneração e Recompensa se viabiliza quando ocorrem as ações:

- 1) promoção do alinhamento do sistema de remuneração e recompensa com as metas da Universidade reflete as metas da Universidade, conectando os docentes e técnicos administrativos a indicadores multidimensionais que reagem seu próprio desempenho e o da Universidade;

- 2) ampliação dos sistemas de remuneração e recompensa para além das fronteiras da Universidade através de pesquisas, convênios, publicações, enquanto modo de atingir seus clientes.

O Sistema de Construção do Aprendizado Individual se viabiliza quando ocorrem as ações:

- 1) comprometimento com desenvolvimento do individuo: o valor criado por uma Universidade organização reside no conhecimento acumulado dos docentes e técnicos administrativos que a integram, expresso na forma de produto ou serviço;
- 2) criação de projetos voltados para a geração de vida, guiados por mentores e direcionados a pessoas de grande potencial: as pessoas aprendem melhor no próprio trabalho, especialmente na execução de projetos *ad hoc* da Universidade;
- 3) identificação de habilidades cruciais e desenho de uma estratégia educativa: para serem eficazes os programas devem basear-se no modelo das habilidades individuais e organizacionais que precisam ser desenvolvidas na Universidade.

O Sistema de Desenvolvimento da Organização Universitária se viabiliza quando ocorrem às ações:

- 1) modelo organizacional da Universidade, tem por finalidade ajudar a concretizar uns poucos objetivos predominantes, mas ao mesmo tempo reconhecer a importância e a riqueza das -redes interconectadas dos docentes e técnicos administrativos, mediante a inexplicável .alquimia da motivação individual;
- 2) uso de equipes como nó conector básico é o propulsor de adaptação na Universidade: as equipes formadas em tomo de objetivos específicos, constituem a melhor fonte de aprendizado individual que é o alicerce do aprendizado organizacional;

- 3) criação de um aprendizado global, de modo que a Universidade perceba que cada evento dentro de cada processo, dentro de cada sistema, representa uma oportunidade de aprendizado que, se devidamente explorada, enriqueça a base de capacitações e competências da Universidade.

5. Categoria Redirecionamento

Para que a Categoria Redirecionamento se viabilize se faz necessário que as ações do sistema de direcionamento e do sistema processo decisório sejam realizadas de forma prospectiva.

O Sistema Direcionamento se viabiliza quando ocorrem as ações:

- 1) interação com o meio ambiente externo: orienta a Universidade e a integra com o ambiente externo, por suas ações estratégicas;
- 2) o envolvimento da Universidade como um todo: todas as unidades componentes da Universidade são examinadas e tratadas de forma global e interdependente;
- 3) gestão pró-ativa: conduz a uma postura pró-ativa dos gestores da Universidade.

O Sistema Processo Decisório se viabiliza quando ocorrem as ações:

- 2) o processo decisório é compartilhado pelos docentes e técnicos administrativos no tocante às questões institucionais;
- 3) o processo decisório descentralizado: enfatizando a autonomia em seus diferentes níveis;
- 4) o processo decisório é por competência do conhecimento e não somente pelos diferentes níveis hierárquicos.

5.5 Diagnóstico do Modelo dos 5Rs para a utilização de Cenários Prospectivos: Diagrama de Desenvolvimento

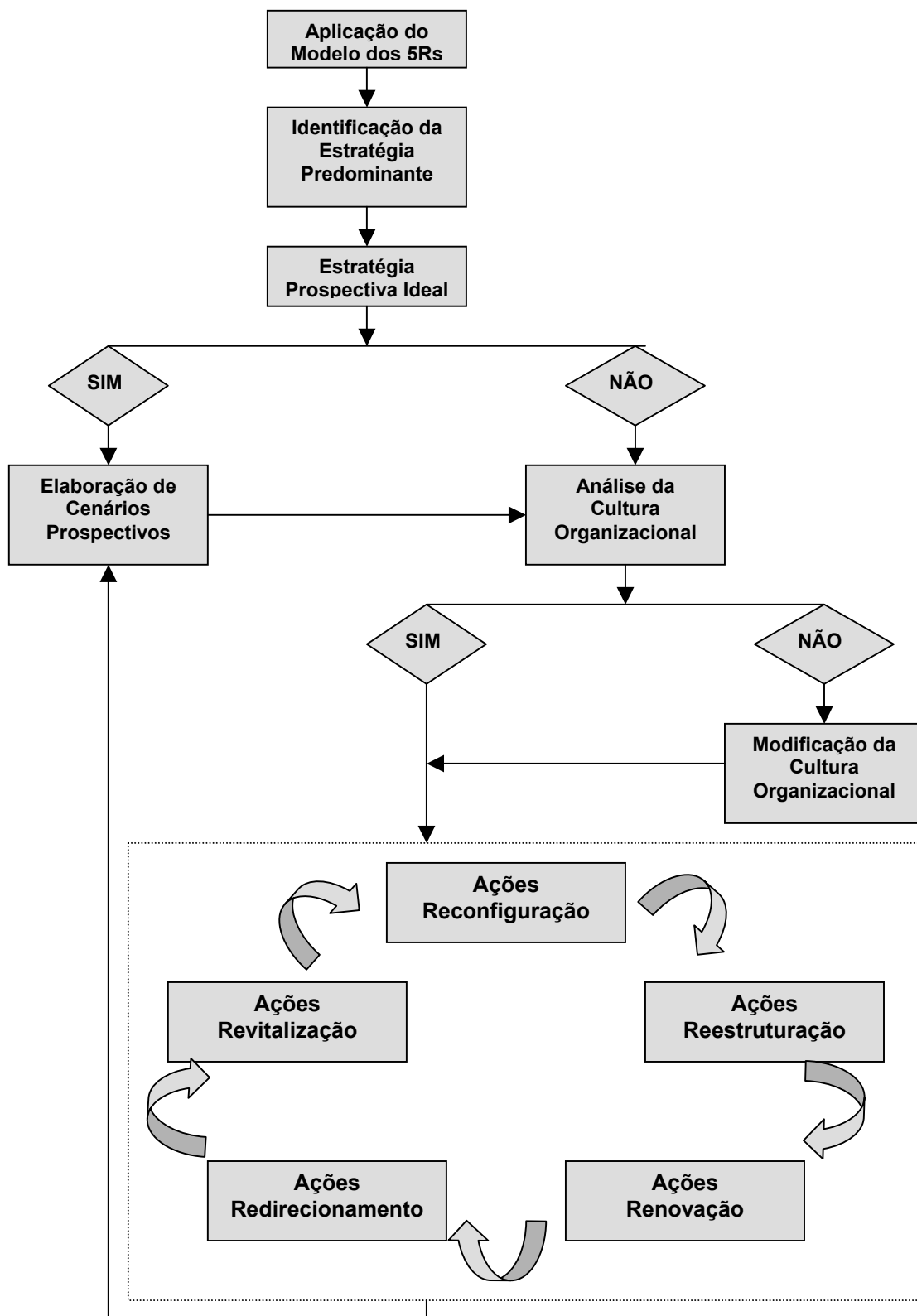


Figura 5: Diagrama Sistêmico do emprego do Modelo dos 5Rs para a utilização de Cenários Prospectivos.

FONTE: a autora

A importância de se utilizar estratégias prospectivas, reside na condição de se estabelecer um conjunto de cenários prováveis para que as estratégias sejam delineadas de forma a propiciar à organização, condições de anteverem tanto oportunidades como ameaças, e se preparar adequadamente a elas.

O estudo em questão, em nenhum momento teve a pretensão de esgotar o assunto. Porém, acredita que as ações para o redirecionamento estratégico proposto pelo modelo, dar-se-ão de forma mais adequada conforme os cenários estabelecidos pela IES, independente da técnica que utilize para tal.

Para tanto, o estudo propõe um diagrama (figura 5) como demonstrativo da utilização do Modelo dos 5Rs como meio, neste caso um diagnosticador da situação estratégica atual da IES, para que se possa fazer a utilização mais adequada de Cenários Prospectivos.

A primeira etapa constituiria justamente na aplicação do Modelo dos 5Rs como instrumento diagnosticador das estratégias utilizadas em cada uma das categorias propostas pelo modelo: Reconfiguração, Reestruturação, Revitalização, Renovação e Redirecionamento.

A segunda etapa seria a identificação, por meio da análise dos resultados encontrados com a aplicação do modelo, das estratégias predominantes em cada categoria, bem como a estratégia geral predominante na organização estudada. Se a estratégia predominante na organização for a Prospectiva Ideal, ou seja, há evidências de que 100% da organização está totalmente voltada para o futuro, visando mudanças institucionalizadas de forma prospectiva, parte-se diretamente para a elaboração de Cenários Prospectivos.

Porém, se a organização, por meio do diagnóstico, não apresentar como estratégias predominantes a Prospectiva Ideal, dar-se-ia início a um outro processo que começaria com a análise da cultura organizacional. Essa análise permitiria identificar os valores mais arraigados da organização, principalmente se nesses valores são permeados pela valorização da inovação e mudança. Se a resposta for negativa, haveria primeiro um esforço de modificação da cultura organizacional com o intuito de inserir a valorização e o estímulo a inovação e a mudança, para somente depois iniciar o processo de redirecionamento estratégico. Se a resposta for positiva,

dá-se início direto ao processo de redirecionamento estratégico organizacional.

Deve-se ressaltar que a partir deste ponto não há uma sequência lógica a ser seguida para todas as organizações. Dependendo dos resultados encontrados com identificação de cada categoria, o processo de redirecionamento estratégico poderia ser iniciado com as ações recomendadas na categoria onde a organização visualizar maior necessidade. Permitindo-se também aplicar as ações de forma concomitante.

Após a aplicação das ações, e alcançando-se o redirecionamento, a organização estaria apta a elaboração de Cenários Prospectivos pois já estaria totalmente Redirecionada para o futuro, permitindo a utilização mais adequada, com a probabilidade de resultados mais assertivos dos cenários. Porém, deve-se encara-lo como um ciclo continuado, pois dependendo dos Cenários Prospectivos desenhados haveria novamente o início do ciclo que partiria da análise da cultura, para verificação da compatibilidade com os cenários e reinício do processo de Redirecionamento Prospectivo adequado e alinhado com os Cenários Prospectivos projetados.

Para que as ações sugeridas pelo modelo sejam implementadas, algumas questões podem ser trabalhadas de forma concomitante, auxiliando e reforçando a transformação das ações em realidade, fazendo parte do cotidiano da IES que irá lançar mão do uso do modelo.

Conforme já apresentado no embasamento teórico, as pessoas são consideradas a maior vantagem competitiva de qualquer organização. Partindo desse pressuposto, segue algumas recomendações que podem facilitar a implantação das ações sugeridas pelo modelo e possibilitar a sua continuidade.

Um dos fatores mais relevantes é a influência que a cultura organizacional tem sobre as estratégias organizacionais. O estudo de qualquer cultura deveria ser ponto de partida para o estabelecimento de estratégias. Como salientado por diversos autores no decorrer do estudo, em muitos casos a própria cultura organizacional deve ser modificada para que as estratégias delineadas possam ser realizadas. O que não pode ser desconsiderado é que este processo é lento e metódico, havendo a necessidade do envolvimento de todos os indivíduos que compõem o corpo organizacional, pois irá se mexer nas raízes da organização.

Porém, em alguns casos, os autores ressaltaram que não se modifica a cultura as exigências das estratégias, mas modificam-se as estratégias para que se adapte a cultura da organização.

O ponto principal é que não se pode negar a influência da cultura. Pode-se pressupor então, que, para o alcance do sucesso de qualquer empreitada no estabelecimento de estratégias está diretamente ligada ao conhecimento da cultura organizacional, para só então indicar o que deve ser modificado, ou se algo deve ser modificado. Um exemplo bem claro, é se a cultura da organização é conservadora, ela terá grande chances de choques homéricos para a utilização de cenários prospectivos, que podem impossibilitar a sua implantação, ocasionando um desgaste muito grande entre os indivíduos, desmotivando-os a trilharem os caminhos da inovação.

A primeira sugestão, reside justamente na necessidade de se conhecer a cultura de uma organização antes de propor qualquer tipo de estratégia. Isso não quer dizer que a estratégia será escrava da cultura organizacional, como já mencionado, em alguns casos a mudança da cultura é imprescindível para o sucesso organizacional.

Outro fator é o estabelecimento de visões compartilhadas, não por meia dúzia de indivíduos que ocupam cargos no alto escalão da organização, mas algo disseminado e aceito por todos os participantes organizacionais.

Se os indivíduos de uma organização compartilham de uma visão e valores coerentes com o que se espera para o futuro da organização, fica mais fácil inclusive propor mudanças e principalmente, vê-las implantada.

O estímulo ao uso da criatividade e da intuição em todos os níveis da organização é outro ponto de suma importância, até mesmo porque autores consagrados, com vasta experiência neste campo, afirmam que a criatividade é uma das fontes da estratégia. Sendo também utilizada na resolução de problemas, já que possibilita a ampliação da percepção, auxiliando desta forma na identificação de alternativas viáveis e é uma das variáveis mais importantes e mais trabalhadas na elaboração dos Cenários Prospectivos.

Um dos fatos intrigantes, é que as instituições de ensino superior se caracterizam

justamente pela disseminação de conhecimento, no entanto não pela criação de conhecimento entre os seus como forma de se alcançar o sucesso organizacional, desde que difundido em todos os níveis organizacionais.

Ao estabelecer uma forma de criação de conhecimento e uso amplo da criatividade, divulgada e incentivada, a organização trabalhará melhor com a leitura e identificação de cenários possíveis, para o estabelecimento de estratégias prospectivas.

Outra questão importante, é a IES reconhecer os seus pontos fracos e, por meio de alianças minimiza-los. As diversas formas de parceria existentes podem ser estudadas e viabilizadas àquelas que realmente interessem a organização e não comprometam a sua essência.

Pontos como os levantados aqui, não são itens excludentes, pelo contrário, são complementares e a sua utilização faz com que a visão organização seja ampliada possibilitando o estabelecimento de estratégias prospectivas, que irão não apenas propiciar a sobrevivência da instituição de ensino superior, mas trazer-lhe vantagem competitiva, pois estará mais apta a dar respostas adequadas às transformações e exigências do ambiente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais do trabalho de pesquisa, quanto aos objetivos, quanto às perguntas de pesquisa e quanto a utilização do modelo.

A aplicação do Modelo dos 5Rs permitiu identificar as estratégias predominantes em cada categoria que compreendia o modelo, bem como as estratégias predominantes na organização como um todo, que no caso do estudo em questão, a estratégia predominante foi a Adaptativa.

Pode-se perceber também que se utilizado o Modelo dos 5Rs, a organização universitária pode fazer melhor uso de cenários prospectivos, pois tem a possibilidade de um diagnóstico atual das estratégias organizacionais e uma maneira de conduzi-las para a forma prospectiva.

Como o Modelo dos 5Rs foi desenvolvido e aplicado pela primeira vez em uma Instituição de Ensino Superior pública, tinha-se a dúvida de sua aplicabilidade em uma IES de cunho privado, por isso o interesse da pesquisadora em aplicá-lo em uma organização desse setor. Os resultados demonstraram que se pode fazer uso do modelo em organizações universitárias também desse setor, comprovados pela aplicação de pré-testes que convalidaram as questões como sendo viáveis e pertinentes a uma IES independente de ser privada ou pública.

A aplicação do Modelo dos 5Rs não demonstrou qualquer inviabilidade de sua utilização como base para o redirecionamento estratégico para as IES. Com a aplicação do modelo foi possível identificar as estratégias predominantes e, se aplicadas às ações de melhorias do próprio modelo, a IES pode ter suas estratégias redirecionadas para o futuro.

A maioria das ações sugerida pelo modelo envolve diretamente o corpo docente e os técnicos administrativos da organização, para tanto, a IES que fizer uso do Modelo dos 5Rs estará valorizando-o, até mesmo porque se não o fizer, dificilmente conseguirá alcançar o redirecionamento estratégico.

Por meio do Diagrama sistêmico do emprego do Modelo dos 5Rs para a utilização

de Cenários Prospectivos (Figura 5), tem-se a possibilidade de utilização do Processo de Redirecionamento Estratégico, proposto pelo Modelo dos 5Rs como base para a utilização de Cenários Prospectivos. Permitindo a compreensão de que não se trata de um processo estanque, mas sim dinâmico e constante.

O ponto forte do modelo é a possibilidade de se trabalhar com um instrumento que foi idealizado de forma a ser contingencial, conseguindo extrair informações que servem para a identificação do modelo de gestão estratégica predominante vigente na organização, se as ações estratégicas são realizadas de forma perspectiva, voltada para dentro da organização; se adaptativas, atendendo as exigências atuais da sociedade; ou prospectiva, voltadas para o futuro no intuito de antever as exigências para se preparar melhor para as mudanças.

Mesmo que na proposta original do modelo não contemplasse a sua implantação, as ações de melhorias indicadas, tendem a facilitar a sua aplicação já que apresenta para cada sistema abordado, sugestões de ações que, se forem realizadas, possibilita à organização que fizer a sua utilização, estabelecer uma gestão estratégica voltada para o futuro. Outro fator, é a possibilidade de se usar as ações sugeridas para o redirecionamento estratégico prospectivo, com a utilização de cenários, sendo que as ações seriam realizadas conforme os cenários pretendidos.

Outro ponto importante, é que a criação do modelo contemplou com no mínimo seis meses de antecedência, itens abordados na Lei nº 10.861, que Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES (Anexo B), tal como a participação de docente e técnico-administrativo, as políticas de pessoal tanto de docentes como de técnico-administrativo, organização e gestão da instituição, sustentabilidade financeira, entre outros. Pode-se inferir, que as instituições de educação superior que fizerem uso do Modelo dos 5Rs, estarão além de estabelecerem uma gestão estratégica prospectiva, atendendo mais prontamente as exigências do SINAES.

Recomenda-se que o Modelo dos 5Rs sejam aplicados em outras instituições, tanto no setor público como no setor privado para a verificação se há alguma ligação entre o tipo da instituição e a estratégia predominante por ela adotada. Por enquanto não é possível afirmar que nas organizações públicas predomina o modelo de gestão

perspectiva e nas organizações privadas o modelo de gestão adaptativa, mas seria interessante se essa hipótese fosse trabalhada futuramente.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**: o trem da linha norte. São Paulo: Makron Books, 1994.
- ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. In MINTZBERG, Henry; QUINN, Jamer Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 58-64.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARGYRIS, Chris. **A integração indivíduo-organização**. São Paulo: Atlas, 1975.
- BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BAUER, Ruben. **Gestão da mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.
- BEER, Michael; EISENSTAT, Russel A.; SPECTOR, Bert. Por que programas de mudança não produzem mudanças. (1990). In: HOWARD, Robert (org). **Aprendizado organizacional**: gestão de pessoas para a inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 229-244.
- BEINHOCKER, Eric D. Estratégias adaptativas consistentes. In: CUSUMANO, Michael A.; MARKIDES, Constantinos C. (Org.) **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 113-155.
- BLAU, Peter. Universidades como organizações. **Revista Brasileira de Administração da Educação**. (Associação Nacional de Profissionais de Administração da Educação) Porto Alegre, v. 2, n. 2, jul./dez 1984. p. 10-26.
- BLAU, Peter M.; SCOTT, W. Richard. **Organizações formais**: uma abordagem comparativa. São Paulo: Atlas, 1970.
- BLEEKE, Joel; ERNEST, David. Colaborando para competir. In MINTZBERG, Henry; QUINN, Jamer Brian. (Org.) **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 167-171.
- BORNHOLDT, Werner. **Orquestrando empresas vencedoras**: guia prático da administração de estratégias e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BUARQUE, Cristovan R. Cavalcante. Na fronteira do futuro: universidade para a crise. In: VAHL, Teodoro Rogério; MEYER JR, Victor; FINGER, Almeri Paulo. (Org.) **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989. p. 317-332.
- CASTRO, Luiz Manuel Mota de. **Planejamento Estratégico**. Universidade: Organização, Planejamento, Gestão. Florianópolis, USFC/CPGA/NUPEAU, 1988, p. 88.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implementação da estratégica. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHAMPION, Dean J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.

COMINI, Graziella Maria. **Realidade e perspectiva das escolas de administração do Brasil**: um enfoque estratégico. 1994. 130 p. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração. São Paulo.

CUSUMANO, Michael A.; MARKIDES, Constantinos C. (Org.) **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro : Campus, 2002.

CRAINER, Stuart. **As 75 melhores decisões administrativas de todos os tempos**:...e 21 das piores. São Paulo: Manole, 2002.

DAY, George; REIBSTEIN, David J. (Org.) **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVIS, Stan; MEYER, Christopher. **Blur**: a velocidade da mudança na economia integrada. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria?** Educação e Sociedade, Vol. 25 nº 88 special Campinas Oct. 2004. http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302004000300004&script=sci_arttext. Acessado em 15/05/2005.

DRUCKER, Peter F. A nova sociedade das organizações. (1992) In: HOWARD, Robert (Org.). **Aprendizado organizacional**: gestão de pessoas para a inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 3-17.

DUNNIGAN, James; MASTERSON, Daniel. **A sabedoria dos maiores estrategistas**. São Paulo : Futura, 2000.

EISENHARDT, Kathleen M. Estratégia como processo decisório estratégico. In: CUSUMANO, Michael A.; MARKIDES, Constantinos C.(org.) **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 91-107.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2ed. Rio de Janeiro: Fronteira, 1986.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GHOSHAL, Simantra; BARTLETT, Christopher A. **A organização individualizada**: talento e atitude como vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY JR., James H. **Organizações**: comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 1981.

GODET, Michel. **Manual de prospectiva estratégica**: da antecipação à ação. Lisboa: Dom Quixote, 1993.

GOUILLART, Francis J.; KELLY, James N. **Transformando a organização**. São Paulo: Makron Books, 1996.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8ed., São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAMEL, Gary. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANDY, Charles. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. Porto Alegre: Ed. Universidade, UFRGS, 1996.

HAX, Arnaldo C.; WILDE II, Dean L. O modelo delta: gestão adaptativa para um mundo em transformação. In CUSUMANO, Michael A.; MARKIDES, Constantino C. (Org.) **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 65-90.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. 1989. In MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael (org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-9.

HOWARD, Robert (Org). **Aprendizado organizacional**: gestão de pessoas para a inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão estratégica**: princípios e práticas. 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2002.

IMPARATO, Nicholas; HARARI, Oren. **A grande virada**: inovação e escolhas estratégica em uma era de transição. Rio de Janeiro: campus, 1997.

KANTER, Rosabeth Moss. **Quando os gigantes aprenderem a dançar**: dominando os desafios da estratégia, gestão e carreiras nos anos 90. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. **Administración en las organizaciones**: um enfoque de sistemas. Mexico: McGraw-Hill de Mexico, 1979.

KATZ, Daniel; Kahn, Robert. **Psicologia social nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KROGH, Georg Von; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LAPASSADE, Georges. **Grupos, organizações e instituições**. 3. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1989.

LITTERER, Joseph A. **Análise das organizações**. São Paulo: Atlas, 1977.

LODI, João Bosco. **A entrevista: teoria e prática**. São Paulo: Pioneira, 1974.

LÓPEZ, José Emilio Navas; MARTIN, Luis Angel Guerras. **La dirección estrategia de la empresa: teoria y aplicaciones**. Madri: Civita, 1996.

MANSON, Joseph G. **O dirigente criativo: a criatividade aplicada à direção de empresas**. 2. ed. São Paulo: IBRASA, 1974.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCH, James Gardner; SIMON, Herbert A. **Teoria das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

MARCIAL, Elaine Coutinho; GRUMBACH, Raul José dos Santos. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MERTON, Robert K. **Sociologia: teoria e estrutura**. São Paulo: Mestre Jou, 1968.

MEYER Jr., Victor. Considerações sobre o Planejamento Estratégico na Universidade. In: Finger, Almeri Paulo. **Universidade: Organização, Planejamento e Gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

MEYR JR, Victor. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In **Temas de administração universitária**. (Org.), Núcleo de Pesquisa e Estudos em Administração Universitária – NUPEAU. Florianópolis: UFSC, 1991. p. 135-150.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. (Org.) **O processo da estratégia**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. Os 5 Ps da estratégia. MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. (org.) **O processo da estratégia**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MODERNO DICIONÁRIO BRASILEIRO. Vol. III. 2. ed. Curitiba: Educacional Brasileira, 1980.

MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael (Org.). **Estratégia: a busca da**

vantagem competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NEWMAN, William H. **Programación, organización y control**. 6. ed. Bilbao: Deusto, 1974.

NOGUEIRA, Paulo Roberto Chavarria. **Gestão estratégica para o estabelecimento de estruturas flexíveis na Universidade como determinantes da qualidade e competitividade**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: HOWARD, Robert (Org). **Aprendizado organizacional**: gestão de pessoas para a inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PIFFNER, John M.; SHERWOOD, Frank P. **Organização administrativa**. São Paulo: Bestseller, 1965.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. **Competição: on competition**: estratégias competitivas essenciais. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUINN, James Brian. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 20-26.

QUINN, James Brian; ANDERSON, Philip; FINKELSTEIN, Sydney. Gerenciando o intelecto profissional: obtendo o máximo dos melhores. 1996. In: ULRICH, Dave. (Org.) **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000. p. 275-291.

RIBEIRO, Maria Luisa Santos. **História da educação brasileira**: a organização escolar. São Paulo: Cortez & Moraes, 1978.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1985.

SAMPAIO, Helena. **Evolução do ensino superior brasileiro**: 1808 –1990. NUPES – Núcleo de Pesquisa sobre Ensino Superior. São Paulo: USP, 1991.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

STALK Jr.; EVANS, Philip; SCHULMAN, Lawrence E. Competindo em capacidades: as novas regras da estratégia empresarial (1992). In: HOWARD, Robert (Org). **Aprendizado organizacional**: gestão de pessoas para a inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 19-41.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: Arte e prática da organização que aprende. 10. ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

SERRA, F. A. R.; TORRES, M^a C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica**: conceito, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

SILVEIRA, Maria José. A evolução da concepção de universidade no Brasil. In TUBINO, Manoel José Gomes (Org.) **A universidade ontem e hoje**. São Paulo: IBRASA, 1984. p. 53-79.

SIMON, Herbert A. **A capacidade de decisão e liderança**. São Paulo: Fundo de Cultura, 1960.

SMITH, Mark Easterby; THORDE, Richard e LOWE, Andy. **Pesquisa gerencial em Administração**: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.

SUN TZU. **A arte da guerra**: uma nova interpretação. 4 ed., Rio de Janeiro : Campus, 2001.

SUTTON, Robert I. **Idéias malucas que funcionam**: 11 práticas e ½ para promover, gerenciar e sustentar inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de Instituições de Ensino**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TAYLOR, Calvin W. **Criatividade**: progresso e potencial. 2. ed. São Paulo: IBRASA, 1976.

THOMPSON, James D. **Dinâmica organizacional**: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

THOMPSON JR., Arthur A. e STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

TOFLER, Alvin. **Powershift**: as mudanças de poder. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

TREGOE, Benjamin B.; ZIMMERMAN, John W. **A estratégia da alta gerência**: o que é e como fazê-la funcionar. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

TROMPENAARAS, Fons. **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.

TUBINO, Manuel José Gomes. **Eficiência e eficácia nas universidades**: estratégias para decisões eficientes e eficazes nas universidades: estudo de uma teoria sistêmica para as decisões administrativas. São Paulo: IBRASA, 1980.

ULRICH, Dave. (Org.) **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, Dave. Uma nova ordem para recursos humanos. 1998. In: ULRICH, Dave. (Org.) **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

VAHL, Teodoro Rogério; MEYER JR, Victor; FINGER, Almeri Paulo. (Org.) **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989.

VAHL, Teodoro Rogério. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: **Temas de administração universitária**. (Org.), Núcleo de Pesquisa e Estudos em Administração Universitária – NUPEAU. Florianópolis: UFSC, 1991.

VALLE, Victor M. La evaluación en las organizaciones universitarias. In: **Lideranças e administração na universidade**. Seminário Latino-Americano de Liderança e Administração na Universidade. Florianópolis: UFSC, 1986.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing institucional**. São Paulo: Pioneira, 1995.

WHITE JR., Wilian Foote. **El hombre organización**. México: Fondo de Cultura Económica, 1961.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. 4 ed., São Paulo: Atlas, 1998.

YOSHIRO, Michael; RANGON, Srinivasa. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ANEXOS

ANEXO A - QUESTIONÁRIO

Instrumento de coleta de dados do modelo

O presente instrumento de coleta de dados faz parte da dissertação de mestrado em Engenharia de Produção realizada pela Universidade Federal de Santa Catarina. Tem como propósito a aplicação de um modelo desenvolvido para uma tese de doutorado que busca identificar qual o modelo estratégico utilizado pela instituição universitária. Este modelo propicia a instituição pesquisada uma auto-avaliação a partir do momento em que consegue identificar se suas ações são **prospectivas** - voltadas para o futuro, **adaptativas** – voltadas para a adaptação, ou **perspectivas** – voltadas para dentro da própria instituição. A partir desta identificação, o modelo permite a proposição de ações que podem, se implantadas, pela instituição pesquisada, levar a organização a uma estrutura mais flexível contribuindo desta forma com uma resposta mais ágil à sociedade em que está inserida.

O presente questionário é composto de 30 questões divididas em categorias e subcategorias conforme o modelo proposto. Todas as questões são excludentes, ou seja, a escolha de uma alternativa elimina automaticamente a escolha de todas as outras. Deverá ser escolhida aquela alternativa que mais retratar as ações reais e atuais da instituição a qual o respondente faz parte.

Como o interesse do instrumento é as informações e não quem as fornece, não há qualquer necessidade de identificação por parte do respondente, desta forma preservando a sua identificação. Para tal, solicita-se que ao responder o questionário, o mesmo seja inserido no envelope que o acompanha, lacrado e devolvido.

Contando com a sua colaboração para o sucesso da presente pesquisa, desde já agradeço a sua preciosa colaboração.

Atenciosamente,

Profª Adriani Pereira.

I Categoria Reconfiguração – 1º R

A – Mobilização

- 1 – Quanto ao desenvolvimento de líderes dentre os docentes e técnicos administrativos visando mudança institucionalizada:
 - a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.
Obs.:.....
 - b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.
Obs.:.....
 - c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.
Obs.:.....

- 2 – Quanto à criação de uma comunicação envolvendo toda a Universidade como fator de interação, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:
 - a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.
Obs.:.....
 - b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.
Obs.:.....
 - c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.
Obs.:.....

- 3 – Quanto a formação de equipes naturais de trabalho, de docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:
 - a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.
Obs.:.....
 - b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.
Obs.:.....
 - c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.
Obs.:.....

- 4 – Quanto à preparação dos docentes e técnicos administrativos para o ciclo de mudanças enquanto mudança corporativa, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

B – Sistema Visão

6 – Quanto à intenção estratégica dos docentes e técnicos administrativos, visando a mudança institucionalizada sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

7 – Quanto à priorização das expectativas dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

8 – Quanto a estabelecimento de valores dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

C – Construção do Sistema de Medição

9 – Quanto ao desenvolvimento de indicadores e metas do topo para os docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

10 – Quanto à construção de conectores entre as metas do topo e os objetivos operacionais dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

11 – Quanto à construção de um plano de mudança de baixo para cima, por parte dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

12 – Quanto à conexão de indicadores de baixo para cima e de cima para baixo, quanto ao desempenho específico de docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

II – CATEGORIA REESTRUTURAÇÃO – 2º R

A – Sistema Construção de um Modelo Econômico

12 – Quanto à construção de um modelo de portfólio de negócios, em relação aos objetivos financeiros, de modo a determinar o valor econômico, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

III – CATEGORIA REVITALIZAÇÃO – 3º R

A – Sistema Obtenção de Foco de Mercado

13 – Quanto à exigência do desenvolvimento da proposição de valor a seus clientes (todos aqueles que se beneficiam da Universidade) e a que preço, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

14 – Quanto à segmentação da base de clientes por benefícios, com a participação dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

15 – Quanto à orientação do desenho de um sistema de entrega de valor (mudança de infraestrutura, produção de conhecimento, marketing institucionalizado) por parte dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

B – Sistema Invenção de Novos Negócios

16 – Quanto à promoção de interligação cruzada das competências centrais, quanto a recursos e capacitação sobre as quais seus negócios são erguidos, com o envolvimento dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

17 – Quanto à construção de alianças visando a ampliação de suas fronteiras, com o envolvimento dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

C – Sistema de Mudança das Regras por Meio da Tecnologia de Informação

18 – Quanto ao guia do desenvolvimento de redes de negócios na busca de novas fronteiras pelos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

19 – Quanto à redefinição da área de situação e de reconhecer sua obsolescência identificados pelos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

IV – CATEGORIA RENOVAÇÃO – 4º R

A – Sistema Desenvolvimento do Sistema de Remuneração e Recompensas

20 – Quanto à promoção do alinhamento do sistema de remuneração e recompensa dos docentes e técnicos administrativos com as metas e indicadores, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

21 – Quanto à aplicação do sistema de remuneração e recompensa dos docentes e técnicos administrativos, conectados com a ampliação de redes, para além das fronteiras da Universidade, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

B – Sistema da Construção do Aprendizado Individual

22 – Quanto ao comprometimento com o desenvolvimento de habilidades dos docentes e técnicos administrativos, quanto a produção do conhecimento e expressados na forma de produtos ou serviços, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

- 23 – Quanto à criação de projetos voltados para a geração de vida, guiados por mentores e direcionados aos docentes e técnicos administrativos de grande potencial, possibilitando desenvolvimento de habilidades, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

- 24 – Quanto a identificação de habilidades cruciais e desenhos de uma estratégia educativa, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

C – Sistema de Desenvolvimento da Organização Universitária

- 25 – Quanto ao desenvolvimento organizacional em torno das competências centrais e dos processos de trabalho dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

- 26 – Quanto ao uso de equipes como o nó conector básico e o propulsor da adaptação organizacional por parte dos docentes e técnicos administrativos,

visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

27 – Quanto à criação de um aprendizado global capaz de enriquecer a base de capacitações e competências da organização, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

V – CATEGORIA REDIRECIONAMENTO – 5º R

A – Sistema Redirecionamento

28 – Quanto à interação com o meio externo pelas ações estratégicas dos docentes e técnicos administrativos, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

29 – Quanto ao direcionamento como um todo onde uma unidade que a compõe é examinada globalmente, visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

B – Sistema de Processo Decisório

30 – Quanto ao processo decisório são compartilhados por todos os segmentos da instituição e os mesmos são descentralizados em sua hierarquia e centralizados na competência , visando mudança institucionalizada, sua Universidade:

a () possui programas formais de incentivo, que envolvam pelo menos 75% dos docentes e técnicos administrativos.

Obs.:.....

b () apóia a liderança quanto aos programas informais de incentivo.

Obs.:.....

c () respeita a existência de liderança quanto ao incentivo informal.

Obs.:.....

ANEXO B – LEI Nº 10.861

LEI Nº 10.861, DE 14 DE ABRIL DE 2004.

Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Fica instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, com o objetivo de assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, nos termos do art. 9º, VI, VIII e IX, da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

§ 1º O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

§ 2º O SINAES será desenvolvido em cooperação com os sistemas de ensino dos Estados e do Distrito Federal.

Art. 2º O SINAES, ao promover a avaliação de instituições, de cursos e de desempenho dos estudantes, deverá assegurar:

I – avaliação institucional, interna e externa, contemplando a análise global e integrada das dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais das instituições de educação superior e de seus cursos;

II – o caráter público de todos os procedimentos, dados e resultados dos processos avaliativos;

III – o respeito à identidade e à diversidade de instituições e de cursos;

IV – a participação do corpo discente, docente e técnico-administrativo das instituições de educação superior, e da sociedade civil, por meio de suas representações.

Parágrafo único. Os resultados da avaliação referida no **caput** deste artigo constituirão referencial básico dos processos de regulação e supervisão da educação superior, neles compreendidos o credenciamento e a renovação de credenciamento de instituições de educação superior, a autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos de graduação.

Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:

I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional;

II – a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;

III – a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;

IV – a comunicação com a sociedade;

V – as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;

VI – organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;

VII – infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;

VIII – planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional;

IX – políticas de atendimento aos estudantes;

X – sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

§ 1º Na avaliação das instituições, as dimensões listadas no **caput** deste artigo serão consideradas de modo a respeitar a diversidade e as especificidades das diferentes organizações acadêmicas, devendo ser contemplada, no caso das universidades, de acordo com critérios estabelecidos em regulamento, pontuação específica pela existência de programas de pós-graduação e por seu desempenho, conforme a avaliação mantida pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.

§ 2º Para a avaliação das instituições, serão utilizados procedimentos e instrumentos diversificados, dentre os quais a auto-avaliação e a avaliação externa **in loco**.

§ 3º A avaliação das instituições de educação superior resultará na aplicação de conceitos, ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas.

Art. 4º A avaliação dos cursos de graduação tem por objetivo identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, em especial as relativas ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica.

§ 1º A avaliação dos cursos de graduação utilizará procedimentos e instrumentos diversificados, dentre os quais obrigatoriamente as visitas por comissões de especialistas das respectivas áreas do conhecimento.

§ 2º A avaliação dos cursos de graduação resultará na atribuição de conceitos, ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas.

Art. 5º A avaliação do desempenho dos estudantes dos cursos de graduação será realizada mediante aplicação do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE.

§ 1º O ENADE aferirá o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento.

§ 2º O ENADE será aplicado periodicamente, admitida a utilização de procedimentos amostrais, aos alunos de todos os cursos de graduação, ao final do primeiro e do último ano de curso.

§ 3º A periodicidade máxima de aplicação do ENADE aos estudantes de cada curso de graduação será trienal.

§ 4º A aplicação do ENADE será acompanhada de instrumento destinado a levantar o perfil dos estudantes, relevante para a compreensão de seus resultados.

§ 5º O ENADE é componente curricular obrigatório dos cursos de graduação, sendo inscrita no histórico escolar do estudante somente a sua situação regular com relação a essa obrigação, atestada pela sua efetiva participação ou, quando for o caso, dispensa oficial pelo Ministério da Educação, na forma estabelecida em regulamento.

§ 6º Será responsabilidade do dirigente da instituição de educação superior a inscrição junto ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP de todos os alunos habilitados à participação no ENADE.

§ 7º A não-inscrição de alunos habilitados para participação no ENADE, nos prazos estipulados pelo INEP, sujeitará a instituição à aplicação das sanções previstas no § 2º do art. 10, sem prejuízo do disposto no art. 12 desta Lei.

§ 8º A avaliação do desempenho dos alunos de cada curso no ENADE será expressa por meio de conceitos, ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis, tomando por base padrões mínimos estabelecidos por especialistas das diferentes áreas do conhecimento.

§ 9º Na divulgação dos resultados da avaliação é vedada a identificação nominal do resultado individual obtido pelo aluno examinado, que será a ele exclusivamente fornecido em documento específico, emitido pelo INEP.

§ 10. Aos estudantes de melhor desempenho no ENADE o Ministério da Educação concederá estímulo, na forma de bolsa de estudos, ou auxílio específico, ou ainda alguma outra forma de distinção com objetivo similar, destinado a favorecer a excelência e a continuidade dos estudos, em nível de graduação ou de pós-graduação, conforme estabelecido em regulamento.

§ 11. A introdução do ENADE, como um dos procedimentos de avaliação do SINAES, será efetuada gradativamente, cabendo ao Ministro de Estado da Educação determinar anualmente os cursos de graduação a cujos estudantes será aplicado.

Art. 6º Fica instituída, no âmbito do Ministério da Educação e vinculada ao Gabinete do Ministro de Estado, a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES, órgão colegiado de coordenação e supervisão do SINAES, com as atribuições de:

I – propor e avaliar as dinâmicas, procedimentos e mecanismos da avaliação institucional, de cursos e de desempenho dos estudantes;

II – estabelecer diretrizes para organização e designação de comissões de avaliação, analisar relatórios, elaborar pareceres e encaminhar recomendações às instâncias competentes;

III – formular propostas para o desenvolvimento das instituições de educação superior, com base nas análises e recomendações produzidas nos processos de avaliação;

IV – articular-se com os sistemas estaduais de ensino, visando a estabelecer ações e critérios comuns de avaliação e supervisão da educação superior;

V – submeter anualmente à aprovação do Ministro de Estado da Educação a relação dos cursos a cujos estudantes será aplicado o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE;

VI – elaborar o seu regimento, a ser aprovado em ato do Ministro de Estado da Educação;

VII – realizar reuniões ordinárias mensais e extraordinárias, sempre que convocadas pelo Ministro de Estado da Educação.

Art. 7º A CONAES terá a seguinte composição:

I – 1 (um) representante do INEP;

II – 1 (um) representante da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES;

III – 3 (três) representantes do Ministério da Educação, sendo 1 (um) obrigatoriamente do órgão responsável pela regulação e supervisão da educação superior;

IV – 1 (um) representante do corpo docente das instituições de educação superior;

V – 1 (um) representante do corpo docente das instituições de educação superior;

VI – 1 (um) representante do corpo técnico-administrativo das instituições de educação superior;

VII – 5 (cinco) membros, indicados pelo Ministro de Estado da Educação, escolhidos entre cidadãos com notório saber científico, filosófico e artístico, e reconhecida competência em avaliação ou gestão da educação superior.

§ 1º Os membros referidos nos incisos I e II do **caput** deste artigo serão designados pelos titulares dos órgãos por eles representados e aqueles referidos no inciso III do **caput** deste artigo, pelo Ministro de Estado da Educação.

§ 2º O membro referido no inciso IV do **caput** deste artigo será nomeado pelo Presidente da República para mandato de 2 (dois) anos, vedada a recondução.

§ 3º Os membros referidos nos incisos V a VII do **caput** deste artigo serão nomeados pelo Presidente da República para mandato de 3 (três) anos, admitida 1 (uma) recondução, observado o disposto no parágrafo único do art. 13 desta Lei.

§ 4º A CONAES será presidida por 1 (um) dos membros referidos no inciso VII do **caput** deste artigo, eleito pelo colegiado, para mandato de 1 (um) ano, permitida 1 (uma) recondução.

§ 5º As instituições de educação superior deverão abonar as faltas do estudante que, em decorrência da designação de que trata o inciso IV do **caput** deste artigo, tenha participado de reuniões da CONAES em horário coincidente com as atividades acadêmicas.

§ 6º Os membros da CONAES exercem função não remunerada de interesse público relevante, com precedência sobre quaisquer outros cargos públicos de que sejam titulares e, quando convocados, farão jus a transporte e diárias.

Art. 8º A realização da avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes será responsabilidade do INEP.

Art. 9º O Ministério da Educação tornará público e disponível o resultado da avaliação das instituições de ensino superior e de seus cursos.

Art. 10. Os resultados considerados insatisfatórios ensejarão a celebração de protocolo de compromisso, a ser firmado entre a instituição de educação superior e o Ministério da Educação, que deverá conter:

I – o diagnóstico objetivo das condições da instituição;

II – os encaminhamentos, processos e ações a serem adotados pela instituição de educação superior com vistas na superação das dificuldades detectadas;

III – a indicação de prazos e metas para o cumprimento de ações, expressamente definidas, e a caracterização das respectivas responsabilidades dos dirigentes;

IV – a criação, por parte da instituição de educação superior, de comissão de acompanhamento do protocolo de compromisso.

§ 1º O protocolo a que se refere o **caput** deste artigo será público e estará disponível a todos os interessados.

§ 2º O descumprimento do protocolo de compromisso, no todo ou em parte, poderá ensejar a aplicação das seguintes penalidades:

I – suspensão temporária da abertura de processo seletivo de cursos de graduação;

II – cassação da autorização de funcionamento da instituição de educação superior ou do reconhecimento de cursos por ela oferecidos;

III – advertência, suspensão ou perda de mandato do dirigente responsável pela ação não executada, no caso de instituições públicas de ensino superior.

§ 3º As penalidades previstas neste artigo serão aplicadas pelo órgão do Ministério da Educação responsável pela regulação e supervisão da educação superior, ouvida a Câmara de Educação Superior, do Conselho Nacional de Educação, em processo administrativo próprio, ficando assegurado o direito de ampla defesa e do contraditório.

§ 4º Da decisão referida no § 2º deste artigo caberá recurso dirigido ao Ministro de Estado da Educação.

§ 5º O prazo de suspensão da abertura de processo seletivo de cursos será definido em ato próprio do órgão do Ministério da Educação referido no § 3º deste artigo.

Art. 11. Cada instituição de ensino superior, pública ou privada, constituirá Comissão Própria de Avaliação - CPA, no prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da publicação desta Lei, com as atribuições de condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP, obedecidas as seguintes diretrizes:

I – constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, e vedada a composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos;

II – atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior.

Art. 12. Os responsáveis pela prestação de informações falsas ou pelo preenchimento de formulários e relatórios de avaliação que impliquem omissão ou distorção de dados a serem fornecidos ao SINAES responderão civil, penal e administrativamente por essas condutas.

Art. 13. A CONAES será instalada no prazo de 60 (sessenta) dias a contar da publicação desta Lei.

Parágrafo único. Quando da constituição da CONAES, 2 (dois) dos membros referidos no inciso VII do **caput** do art. 7º desta Lei serão nomeados para mandato de 2 (dois) anos.

Art. 14. O Ministro de Estado da Educação regulamentará os procedimentos de avaliação do SINAES.

Art. 15. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 16. Revogam-se a alínea a do § 2º do art. 9º da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e os arts. 3º e 4º da Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995.

Brasília, 14 de abril de 2004; 183º da Independência e 116º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Tarso Genro

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 15.4.2004